

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

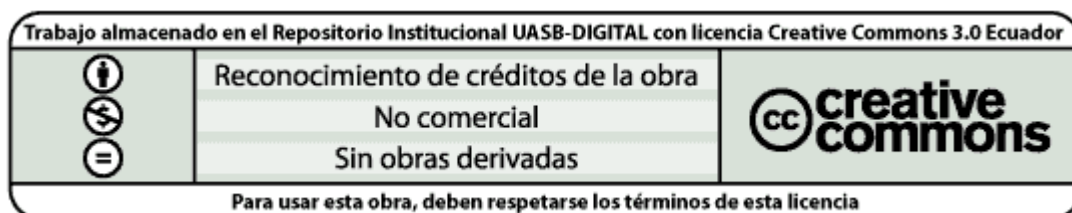
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Título: Gestión de las relaciones con el cliente Caso: INGELEC S.H.

Autor: Ing. Leonardo Ballagán Costales

Año: 2012



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del título de magister en dirección de empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizó al Centro de Información de la Universidad o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar, la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Ing. Edison Leonardo Ballagán Costales

Quito, 14 de Octubre del 2012

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Título: Gestión de las relaciones con el cliente Caso: INGELEC S.H.

Director de Tesis: Ing. Renzo Aguirre

Autor: Ing. Leonardo Ballagán Costales

Quito- Ecuador

Resumen

En el análisis situacional de la compañía INGELEC S.H. y la industria de clientes se identificó los factores claves de éxito como medio de investigación de los diferentes entornos: macro, meso y micro en los que la compañía interactúa, para ello se ejecutó matrices y estrategias intensivas e integrativas enfocadas a cimentar las bases del plan estratégico de gestión por servicios.

Dentro del nuevo enfoque filosófico organizacional de la compañía INGELEC S.H. se tomo como referencia para el marco teórico a las herramientas estratégicas modernas de gestión por servicios desarrollando el camino a seguir para la implementación del modelo de gestión por servicios.

La aplicación del modelo de gestión en la compañía INGELEC S.H. revolucionó la administración tradicional que se enfocaba directamente a los productos y servicios, dejando a un lado al cliente, sus necesidades y expectativas; es decir el nuevo modelo de gestión aplicado se fundamenta en el cliente hacia una efectividad y excelencia plasmada en la calidad del servicio.

TABLA DE CONTENIDO:

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA.....	7
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.2.1. Descripción del Problema:.....	8
1.2.2. Justificación de la investigación:.....	9
1.2.3. Pregunta de investigación:.....	10
1.3. OBJETIVOS.....	10
1.3.1. Objetivo General:.....	10
1.3.2. Objetivos Específicos:.....	10
1.4. LAS HIPÓTESIS:.....	11
1.5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	12
1.5.1. Análisis del Macro entorno:.....	12
1.5.2. Análisis del Meso entorno:.....	16
1.5.3. Análisis del Micro entorno:.....	21
1.5.4. Evaluación y Estrategia:.....	28
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	41
2.1. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (Customer Relationship Management C.R.M.).....	41
2.1.1. Asimilación de la competencia de los clientes:.....	41
2.1.2. Entre en la vida de sus clientes:.....	42
2.1.3. ¿Quiere perfeccionar el servicio de su empresa? Use la ciencia conductista:.....	44
2.1.4. Apoyar la primera línea:.....	45
2.1.5. Filosofía CRM (Customer Relationship Management):.....	46
2.2. GERENCIA DE SERVICIOS.....	57
2.2.1. La revolución del servicio:.....	57
2.3. PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIOS.....	64

2.3.1. Componente estratégico político:.....	.64
2.4. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN POR SERVICIOS.....	67
CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.....	72
3.1. Desarrollo del modelo de gestión: Caso INGELEC S.H.....	72
3.1.1. Plan estratégico de Gestión por Servicios:.....	.72
3.1.2. Presupuesto de Inversión.....	..95
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
ANEXOS.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100
INTERNET.....	101

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA.

La compañía INGELEC Sociedad de Hecho se constituye en Noviembre del 2003 con un número de Registro Único de Contribuyente 1791970136001 y legalmente establecida según la resolución T. 31685 OF.SC.SG.RS.05 de la superintendencia de compañías.

INGELEC es una empresa dedicada a brindar soluciones de Ingeniería tanto en el diseño como en la implementación de proyectos a nivel industrial, civil y comercial, así como el desarrollo de servicios integrales de mantenimiento, soporte técnico y asesoría. Las personas que conformamos INGELEC estamos comprometidos con brindar un servicio bajo altos estándares técnicos de calidad y normas internacionales para el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes en la satisfacción de sus necesidades, esto a través de un personal calificado y motivado con su trabajo.

El compromiso de INGELEC, es lograr relaciones duraderas en el tiempo y basadas en el cumplimiento, servicio al cliente y calidad de servicios integrales. Nuestra gestión por servicios se enfoca en la adopción de normas de seguridad, salud y medio ambiente; fomentando el trabajo en equipo, la mejora continua y las competencias de nuestro personal; encaminados a ser una empresa de

excelencia, hemos realizado una gran inversión en maquinaria con tecnología de última generación que desarrolla una ventaja competitiva y diferenciadora bajo la cimentación de estrategias que han encaminado en un mundo de innovación y flexibilidad continua.

La compañía en la búsqueda de nuevos nichos de negocio en el mercado, lanzó nuevos servicios integrales en Ingenierías como: Electrónica, Mecánica y Civil; complementándose así con los servicios actuales que la compañía presta en Ingeniería: Eléctrica, Hidráulica y de Sistemas en las áreas de diseño e implementación de micro, macro y mega proyectos industriales y civiles, mantenimiento industrial, cableado estructurado (cobre y fibra óptica); soporte técnico y mantenimiento de generadores eléctricos, compresores de aire, maquinaria a diesel y gasolina.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1.1. Descripción del Problema:

La efectiva gestión de las relaciones con el cliente es la base fundamental de la presente investigación ya que la compañía INGELEC S.H. busca determinar el camino a seguir para implementar un modelo de gestión por servicios e incorporarlo a la cultura organizacional misma de la compañía; por lo tanto se investigará las mejores prácticas y herramientas de conocimiento adecuadas para el manejo de técnicas modernas, que marquen un seguimiento continuo de la industria y del cliente fortaleciendo así la fidelización de las relaciones comerciales a largo plazo.

1.1.2. Justificación de la investigación:

Para la investigación planteada, considero que el aporte de un modelo de gestión por servicios beneficiará al corto y largo plazo a la compañía INGELEC S.H., ya que se ha detectado por medio de sondeos al mercado un nivel de insatisfacción e inconformidad por parte de los clientes actuales y es por esto que se desea vincular a la organización nuevas prácticas y herramientas modernas de servicio y atención al cliente.

Otro objetivo para realizar la investigación es la creación de una ventaja competitiva real mediante la identificación de los factores claves de éxito de la industria que se la puede desarrollar y potencializar a favor de la compañía, para convertirla en una empresa excelente y efectiva; es decir dejar a un lado la clásica administración con mitos estigmatizado por parte de las empresas de servicios, que sólo buscan satisfacer momentáneamente una necesidad de servicio pero no aplican una adecuada gestión de relaciones con el cliente.

Por lo tanto ésta investigación ayudará a la búsqueda de lineamientos para empresas del sector de prestación de servicios, ya que se presentará un modelo de gestión por servicios aplicado a la compañía INGELEC S.H. Con ello mi aporte busca llegar más a fondo del amplio conocimiento de las relaciones con el cliente y como incide directamente con el éxito o fracaso en la industria.

1.1.3. Pregunta de investigación:

Este trabajo examina principalmente la cuestión: ¿Cómo la gestión de las relaciones con el cliente desarrollará una ventaja competitiva en el sector de prestación de servicios industriales caso INGELEC S.H.?

OBJETIVOS.

1.1.4. Objetivo General:

Determinar el camino a seguir para implementar un modelo de gestión por servicios aplicado en la compañía INGELEC S.H.

1.1.5. Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual de la compañía INGELEC S.H. y del sector de la industria, identificando los factores claves de éxito.
- Investigar el mercado por medio de entrevistas y encuestas personalizadas, para la búsqueda de necesidades e insatisfacciones actuales por parte de los clientes.
- Investigar las mejores prácticas y herramientas modernas para la gestión de las relaciones con el cliente y su aplicación para el caso de la compañía INGELEC S.H.
- Desarrollar un modelo de gestión por servicios cimentado bajo un plan estratégico de gerencia de servicio.
- Determinar los índices de evaluación y control de gestión de servicio.
- Analizar el impacto financiero.

LAS HIPÓTESIS:

La investigación permitirá conocer el camino a seguir para implementar un modelo de gestión por servicios e incorporarlo a la cultura organizacional misma de la compañía INGELEC S.H., para lo cual se utilizarán las siguientes propuestas metodológicas:

Primero se sondeará a la industria por medio de entrevistas personalizadas a los clientes, identificando así las necesidades insatisfechas por los servicios prestados, y siguiendo un proceso paulatino se desarrollará un modelo de gestión por servicios cimentado en un plan estratégico.

Segundo, siguiendo el proceso de seguimiento y control continuo se evaluará directamente los resultados obtenidos a corto plazo para lo cual se diseñarán indicadores de gestión que midan los niveles de confianza, lealtad, fidelidad y satisfacción al cliente, así pues también se calificará el compromiso adquirido por todos los colaboradores especializados en manejo de pre venta y post venta de servicios.

Tercero, con todos los datos e información adquirida en los anteriores procesos se podrá ya, interpretar y analizar para la toma de decisiones y diseños de nuevos objetivos y estrategias para el fortalecimiento de las relaciones con el cliente para que sea un proceso de mejora continua hacia la excelencia.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

1.1.6. Análisis del Macro entorno:

Análisis PEST:

El análisis PEST es la herramienta de pronóstico que estudia al mercado desde la perspectiva exterior y la incidencia de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos para el caso de estudio de la compañía INGELEC S.H. Por lo tanto es de suma importancia la exploración minuciosa del macro entorno para poder conocer las oportunidades y amenazas a las cuales se encuentra expuesto el negocio y así consolidar los objetivos y estrategias a implementar.

Para este análisis se ha tomado como referencia la base de cifras oficiales expuestas en el “Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2011 – 2010 – 2009”. Fuente CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).

A. Factores políticos:

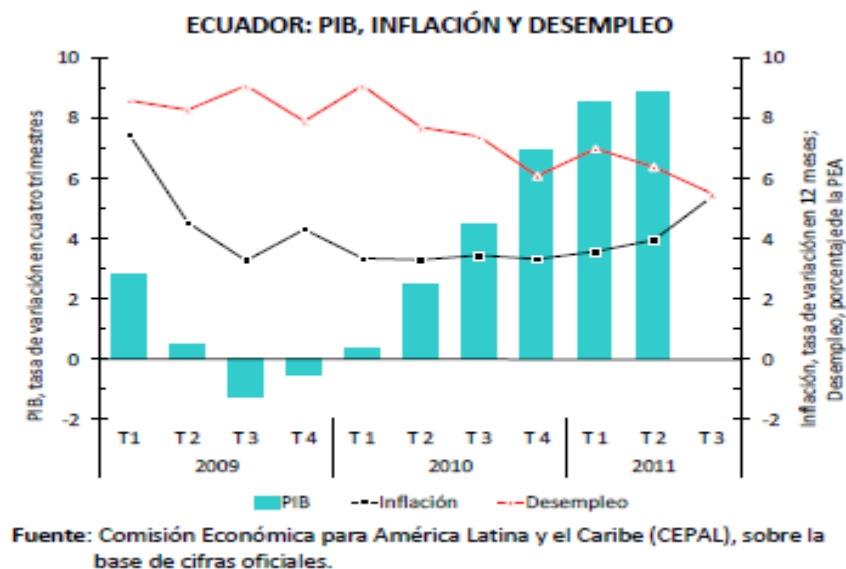


Fuente: Evaluación de gestión del presidente Rafael Correa, 2011, prensa gráfica: El Hoy.

A1. Estabilidad política: En el actual gobierno del presidente Econ. Rafael Correa la estabilidad política ha sido el principal eje que lo ha consolidado durante estos primeros cuatro años de mandato ciudadano y que según perspectivas lograría encaminarse a una reelección en el presente año 2012, ya que los niveles de popularidad del mandatario según tres firmas encuestadoras: Santiago Pérez, Cedatos y Market fluctúan entre el 40% y el 70%, cifras muy representativas para este nuevo año de elecciones en el país.

A2. Niveles de inseguridad altos: A pesar de las nuevas políticas de seguridad planteadas por el gobierno los niveles de inseguridad son altos, sin embargo, existe una disminución del índice delincencial aunque no se tengan cifras oficiales, mientras que la percepción de inseguridad en los ciudadanos según el Barómetro de las Américas Latinas 2011 ubica al Ecuador en el segundo lugar de veinte y cinco países encuestados por debajo de Perú que ocupa el primer lugar y antes de Venezuela que se encuentra en el tercer lugar. De acuerdo a los registros históricos del barómetro: “El 29.1% de tres mil ecuatorianos que respondieron a un sondeo de opinión realizado en el primer trimestre del 2010, aseguraron haber sido víctimas de un robo, hurto, agresión, fraude, chantaje, extorsión, amenazas o algún otro tipo de acto delincencial, en los doce meses anteriores a la realización de la entrevista. El resultado en Perú fue del 31.1%; y en Venezuela, el 26%. Estas cifras demuestran un incremento significativo en los últimos diez años”.

B. Factores económicos:



B1. Inflación: La inflación según reporte en cifras oficiales ha mantenido un ligero decrecimiento desde el año 2009 con 4.3%, 2010 con 3.6%, 2011 con 5.5% y se prevé para el 2012 llegue al 4% cifras explicadas por el aumento al 8.2% de la inflación de alimentos, mientras que la inflación sin alimentos aumento al 4.4%.

B2. Producto Interno Bruto: Las perspectivas con respecto al PIB ha mantenido una evolución favorable durante los años: 2009 al 0.4, 2010 al 3.6, 2011 al 8.0 en Millones de dólares aunque se estima un decrecimiento en el año 2012 al 5.0 factor de incidencia directa por la crisis actual tanto de Estados Unidos como la Unión Europea.

C. Factores sociales:

C1. Confrontaciones socioculturales: Para la compañía este factor es de suma importancia por los últimos acontecimientos ocurridos entre el gobierno y grupos sociales y culturales que por el desacuerdo con nuevas leyes dificultan el traslado

y movilización del personal técnico a las bases fuera de la ciudad de Quito ya sea por manifestaciones con cierres de vías terrestres y/o aéreas ó por las confrontaciones entre la policía y fuerzas militares que causan cierto tipo de intranquilidad laboral.

C2. Incremento del gasto público: Según el balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2011 Ecuador ha aumentado fuertemente el tamaño del gasto público que representa actualmente cerca del 40% de la economía, convirtiendo al sector público en el principal motor de la economía y consolidándose con nuevas recaudaciones tributarias junto a un valor de \$80 el barril de petróleo se prevé la mantención del nivel de gasto del gobierno.

D. Factores tecnológicos:

D1. Cambio y avances tecnológicos: En la mayoría de empresas industriales en las cuales INGELEC S.H. presta sus servicios integrales, éstas compañías mantienen un presupuesto significativo para cambios y avances tecnológicos, es decir reinvierten sus utilidades en micro y macro proyectos que inciden directamente en la competitividad tecnológica dentro del mercado.

D2. Automatización de plantas productivas: De igual manera al caso anterior la automatización de plantas de producción han tenido un crecimiento durante los últimos años, siendo un factor clave de éxito en la trascendencia positiva dentro de la industria.

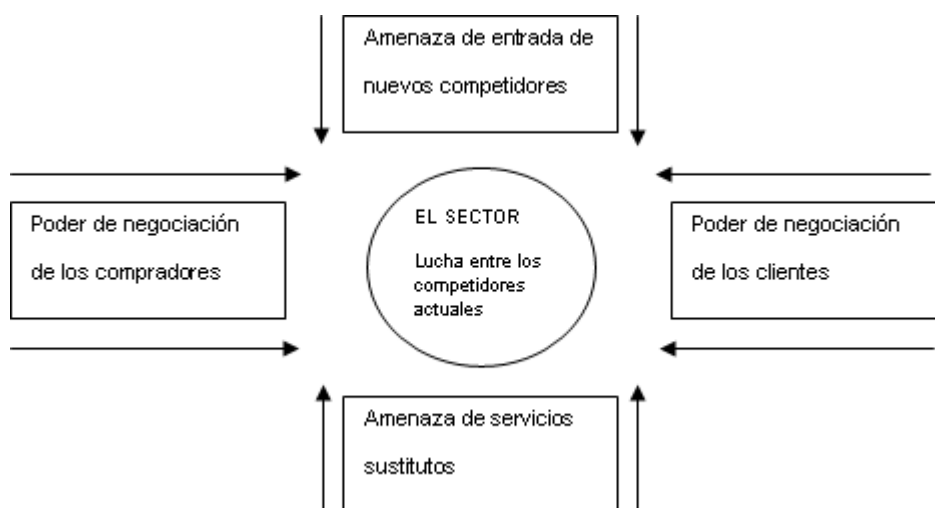
Evaluación de Factores Externos (E.F.E):

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Estabilidad política	13%	4,00	0,52
Decrecimiento de la inflación	8%	3,85	0,31
Incremento del gasto público	11%	3,52	0,39
Cambio y avances tecnológicos	12%	3,95	0,47
Automatización de plantas productivas	12%	3,94	0,47
AMENZAS			
Niveles de inseguridad altos	8%	4,00	0,32
Decrecimiento del PIB	7%	3,74	0,26
Confrontaciones socioculturales	11%	3,98	0,44
Posible inestabilidad política	8%	3,52	0,28
Año de elección presidencial	10%	3,27	0,33
TOTAL:	1		3,79

Fuente: Investigación de la Evaluación de los *Factores Externos* diseñada para la compañía INGELEC.

1.1.7. Análisis del Meso entorno:

Las cinco fuerzas competitivas de PORTER:



Fuente: Michael Porter "Ser Competitivo" Fuerzas que regulan la competencia de un sector Pg.26

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter son las que determinan la rentabilidad de un sector, por lo tanto es de suma importancia para INGELEC S.H. conocer la interacción de todos los actores dentro del meso entorno, tanto para la formulación de objetivos como para las estrategias y los planes de acción a seguir para consolidar la lealtad y correcta gestión de las relaciones con el cliente.

Estrategias INGELEC S.H.	Nuevos Competidores Barrera de Entrada	Servicios Sustitutos	Poder de Negociación Compradores	Poder de Negociación Proveedores
Diversificación de Servicios	Posicionamiento de la marca y lealtad del cliente.	Servicios integrales	Alto	Medio
Convertirse en Todólogos	Capital de Trabajo			
Calidad	Curva de experiencia.			
Tiempos de Entrega del Servicio	Costos de los Servicios			
Precios competitivos				
Servicio al Cliente				
Garantías más largas				

Fuente: Investigación de las 5 fuerzas competitivas de Porter diseñada para la compañía INGELEC.

A. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La amenaza de entrada de nuevos competidores es Alta, por lo tanto las barreras de entrada que se encuentran actualmente son las siguientes:

- Posicionamiento de la marca y lealtad del cliente: Al posicionar la marca INGELEC durante estos ocho años de competencia constante se apostó a una evolución en la innovación en servicios industriales para que los procesos sean más flexibles para el cliente; siempre en búsqueda de nuevos enfoques y herramientas de mejoramiento continuo en servicio pre

y post venta, por lo tanto se ha logrado contra restar las estrategias de nuevos competidores al momento de ingresar al mercado.

- Capital de trabajo: Para la industria en la cual competimos es un mercado complejo de inversión constante tanto en las TIC'S (Tecnologías de la información y comunicación) como maquinaria, equipos y materiales de última generación; ya que para ser altamente competitivo se necesita mantener un capital de trabajo con liquidez sólida constante.
- Curva de experiencia: La efectividad de servicios es la filosofía organizacional y mayor barrera de entrada para nuevos competidores en la cual se ha cimentado las estrategias de la compañía INGELEC S.H. por ejemplo somos la primera empresa de servicios en la industria que ha lanzado la integración en ingenierías, es decir se agruparon las ramas de mayor afluencia, con el personal técnico idóneo y la experiencia ganada durante todos estos años.
- Costos de los servicios: Para una empresa nueva, es difícil al ingresar a la industria y poder soportar la barrera de entrada enfocada a los costos intangibles de servicios como por ejemplo: visitas técnicas, asesoramiento técnico en campo, servicio pre venta, entre otros, ya que los clientes están acostumbrados a recibir estos rubros sin ningún costo para ellos. Peor aun cuando mantienes un enfoque direccionado a la integración de servicios estos costos elevan al presupuesto planteado.

B. Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es Alto en la industria actual de manufactura, servicios petroleros, construcción, textil entre otras, ya que el cliente siempre mantiene el control por el nivel de competencia, políticas, estrategias, servicios normalizados, entre otras características; el cliente siempre puede contar con proveedores alternativos con mucha sensibilidad al precio, tiempo de entrega y garantías.

C. Poder de negociación de los proveedores

La compañía INGELEC S.H. mantiene una cartera de proveedores amplia y organizada para cada uno de los servicios integrales, con los cuales se mantiene alianzas estratégicas comerciales y en equidad bajo el poder de negociación es medio, por lo tanto siempre el beneficio es de parte y parte en el sector industrial que competimos.

D. Amenaza de servicios sustitutos

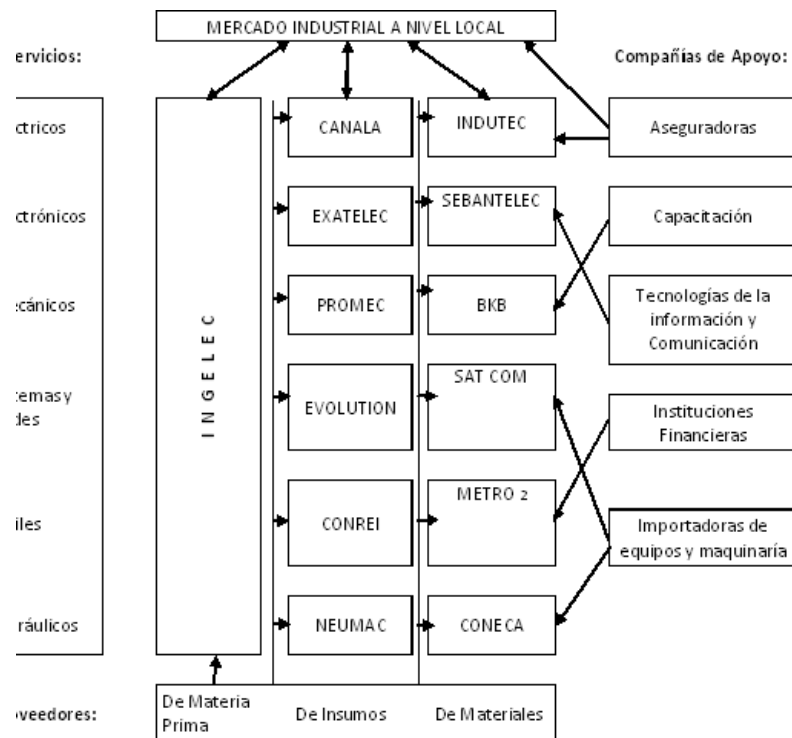
La estrategia planteada por la compañía y lanzada al mercado en servicios integrales en ingenierías: eléctrica, electrónica, mecánica, hidráulica, sistemas de redes y civil, ha revolucionado dentro del mercado industrial con una buena acogida por parte de los clientes que creen en la seriedad y valoran las inversiones para un adecuado servicio ágil, oportuno y flexible. Por lo tanto ser los primeros en ejercer un liderazgo crea amenazas con nuevos servicios sustitutos y complementarios, puesto que en un mercado tan competitivo el mejoramiento continuo es un factor clave de éxito.

E. Lucha entre los competidores actuales

La rivalidad que existe entre los competidores actuales dentro de la industria, ha evolucionado durante estos años ya que se ha creado una pugna por conseguir una mayor posición en el sector y especialmente en los clientes que han desarrollado proyectos continuos de expansión y crecimiento, para ello cada competidor desarrolla tácticas y estrategias entre las de mayor reconocimiento: competencia en precio, calidad de servicios, tiempos de entrega, diversificación e integración de servicios.

Una herramienta que ayuda para un mejor análisis del meso entorno se la presenta en el siguiente gráfico de análisis de Mapa Sectorial:

Análisis del Mapa Sectorial:



Fuente: Investigación del *Mapa Sectorial* diseñada para la compañía INGELEC.

1.1.8. Análisis del Micro entorno:

Misión:

INGELEC es la compañía moderna de servicios técnicos integrales de Ingeniería en: Electrónica, Eléctrica, Mecánica, Hidráulica, Sistemas y Civil, para fortalecer el diseño e implementación de Proyectos Industriales y Civiles, otorgando así a nuestros clientes la adquisición de soluciones innovadoras y efectivas con niveles de excelencia en gestión de servicio.

Visión:

El carácter visionario de INGELEC se lo enfoca bajo un crecimiento sostenible de la compañía dentro del mercado industrial, esto mediante la aplicación de herramientas estratégicas de gestión por servicios, mercadeo y servicio al cliente, pero por sobre todo teniendo como fortaleza principal nuestros colaboradores internos y externos que son el canal de operacionalización de las funciones.

Valores corporativos:

La Cultura Organizacional de INGELEC fomenta un marco de competencias y destrezas intrínsecas del talento humano dentro de un ambiente de igualdad, respeto, compromiso, desarrollo humano y libertad de comunicación, para de ésta manera estimular el mejoramiento y perfeccionar la sinergia en el potencial de nuestros colaboradores.

Cadena de valor:



Fuente: Investigación de *la cadena de valor* diseñada para la compañía INGELEC.

Procesos Primarios:

Los procesos primarios dentro de la cadena de valor son todos los subprocesos que tienen como principal objetivo presentar el negocio de la compañía INGELEC S.H. siendo este el de prestación de servicios integrales de ingenierías; diversificando las principales ramas técnicas de mayor acogida dentro de la industria del segmento de mercado actual.

Subproceso Cotización:

Se inicia este subproceso con el ingreso de una orden de trabajo y/o requisición según la política del cliente, para luego coordinar un levantamiento técnico direccionado dentro de las ramas técnicas de servicios integrales, siguiendo con el diseño de los requerimientos del cliente con la presentación de

una cotización, envío y confirmación de la recepción del documento vía fax ó mail ó vía llamada telefónica.

Subproceso Negociación:

Los departamentos de compras tanto de INGELEC S.H. como de los clientes manejan la negociación en precios, descuentos según sea el caso por medio de reuniones, vía telefónica convencional o móvil.

Subproceso Montaje:

Previo la aprobación de la cotización por medio de orden de compra u orden trabajo, los siguientes procesos vinculan tanto el diseño, planificación, logística, montaje e implementación del servicio o servicios técnicos con las pruebas de sustentabilidad y funcionamiento completas.

Subproceso Facturación:

Ya entregado el proyecto se procede a la acta de entrega recepción del servicio ó cierre de orden de compra ó orden de trabajo adjuntos a la factura como respaldo de servicio acordado y cumplido por las partes.

Subproceso Crédito:

Archivado la copia de la factura y documentos de respaldo se procede por un lado al crédito ó pago contra-entrega aprobado según sea el cliente y las alianzas mantenidas. Siempre manteniendo un nivel de cartera de cobranzas por cumplimiento de plazos y vencimientos.

Procesos de apoyo:

Son los procesos que la compañía por política interna mantiene como subcontratación de servicios de apoyo ya que el enfoque es especializar los subprocesos siguientes.

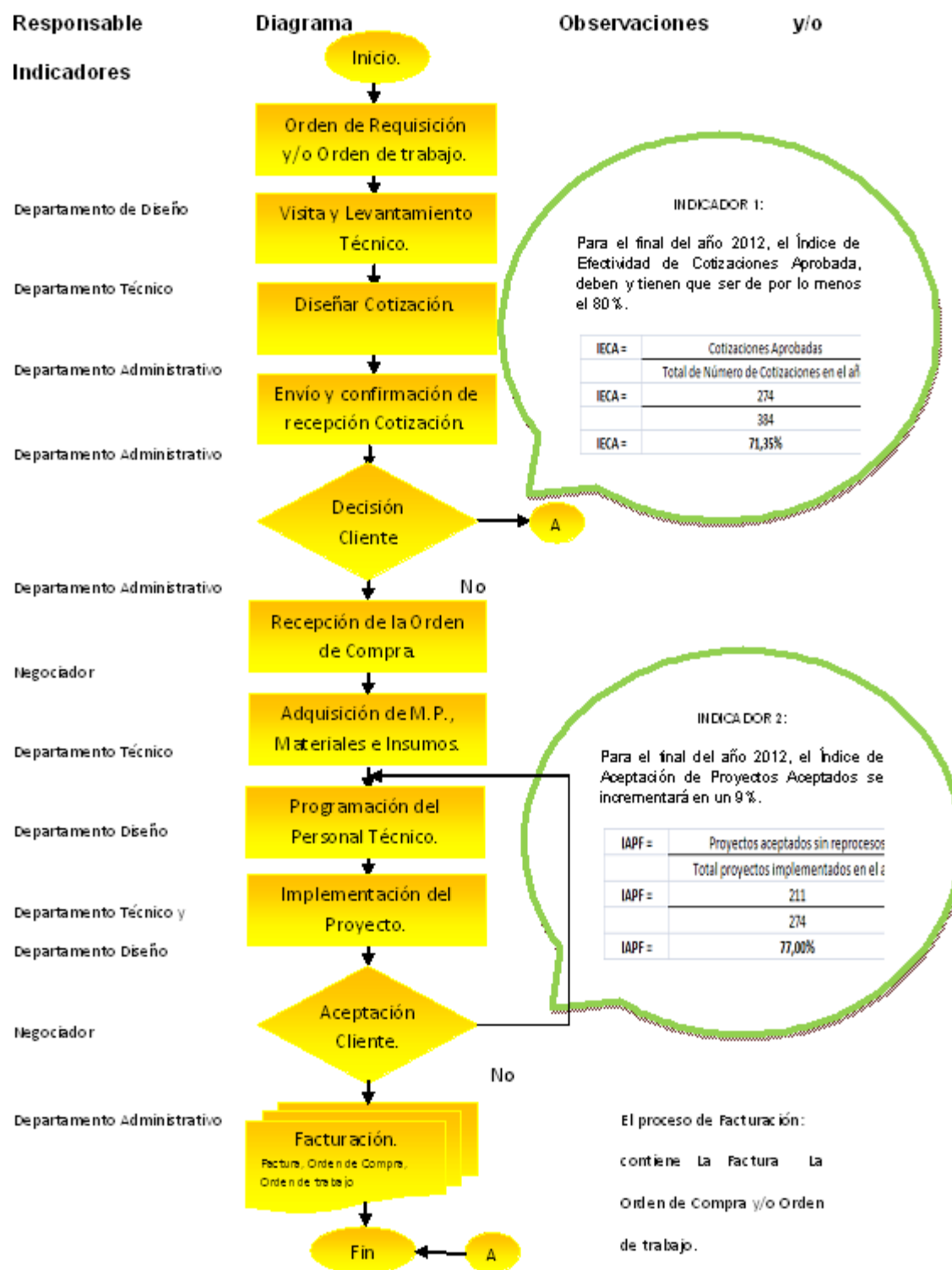
Subproceso contabilidad y capacitación:

Se ha especializado estas áreas media la subcontratación de empresas de servicio contable y por otro lado los servicios de capacitación técnica, administrativa y de servicio al cliente pilares fundamentales para la excelencia empresarial.

Subproceso de subcontratación de servicios técnicos:

Los servicios más comunes en los cuales la compañía ha visto la necesidad de subcontratar a personas y empresas son las de gasfitería, vidrierías, soldadura API, seguridad industrial, entre otras que complementan la diversificación de servicios en ingeniería integral.

Diagrama del Macro proceso e Indicadores:



Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A):

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA	
INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posicionamiento de la marca y lealtad del cliente	Precios por servicios altos
Capital de trabajo	Falta de promoción en medios de comunicación
Curva de experiencia	Subprocesos innecesarios
Costos de los servicios	Falta de estrategias a largo plazo
Diversificación de servicios integrales	Política de crédito inflexible
Competencia en precios y calidad	Falta de locales especializados en atención al cliente
Cumplimiento para tiempo de entrega	Falta de sucursales en localizaciones estratégicas
EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Estabilidad política	Niveles de inseguridad altos
Decrecimiento de la inflación	Decrecimiento del PIB
Incremento del gasto público	Conforntaciones socioculturales
Cambio y avances tecnológicos	Posible inestabilidad política
Automatización de plantas productivas	Año de elección presidencial

Fuente: Investigación de la *Matriz FODA* diseñada para la compañía INGELEC.

Evaluación de Factores Internos (E.F.I.):

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Posicionamiento de la marca y lealtad del cliente	9%	3,86	0,35
Capital de trabajo	7%	3,75	0,26
Curva de experiencia	7%	3,18	0,22
Costos de los servicios	6%	3,09	0,19
Diversificación de servicios integrales	9%	4,00	0,36
Competencia en precios y calidad	7%	3,52	0,25
Cumplimiento para tiempo de entrega	8%	3,99	0,32
DEBILIDADES			
Precios por servicios altos	6%	3,28	0,20
Falta de promoción en medios de comunicación	5%	3,51	0,18
Subprocesos innecesarios	6%	2,98	0,18
Falta de estrategias a largo plazo	8%	3,74	0,30
Política de crédito inflexible	6%	3,11	0,19
Falta de locales especializados en atención al cliente	8%	3,85	0,31
Falta de sucursales en localizaciones estratégicas	8%	3,76	0,30
TOTAL:	1		3,59

Fuente: Investigación de la *Evaluación de Factores Internos* diseñada para la compañía INGELEC.

Factores Claves de Éxito (F.C.E.)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN			
	Ponderación	INGELEC	EXATELEC	CANALA
Rentabilidad y Liquidez financiera.	16%	3	3	4
Diversificación de servicios integrales.	18%	4	2	2
Excelencia operativa en tiempos de entrega.	20%	4	3	3
Calidad de servicios.	17%	3	3	3
Técnicos de experiencia y calificados.	15%	4	3	3
Centro de atención y servicio al cliente.	14%	2	3	3
Calificación:	1	3,39	2,82	2,98
Índice de satisfacción al 100%		85%	71%	75%

Fuente: Investigación de los *Factores Claves de Éxito* diseñada para la compañía INGELEC.


Factores Externos Internos (F.E.I.):

FACTORES EXTERNOS INTERNOS				
Estrategias de crecer y construir		TOTALES DE LA MATRIZ EFI		
		Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.00 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTALES DE LA MATRIZ EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Investigación de los *Factores Externos Internos* diseñada para la compañía INGELEC.

1.1.9. Evaluación y Estrategia:

Matriz de la Gran Estrategia:

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		
II CUADRANTE	Y	I CUADRANTE
		X
III CUADRANTE		IV CUADRANTE
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO		

Fuente: Investigación de la Matriz de la *Gran Estrategia* diseñada para la compañía INGELEC.

Estrategia de desarrollo del mercado:

La compañía en base a investigaciones y sondeos constantes realizados en el mercado, busca desarrollar nuevos nichos de mercado, dejando como resultado la aplicación de nuevas ramas para nuevos servicios en Ingenierías como: Electrónica, Mecánica y Civil; complementándose así con los servicios actuales que la compañía presta en Ingeniería: Eléctrica, Hidráulica y de Sistemas en las áreas de Diseño e Implementación de Micro, Macro y Mega Proyectos Industriales y Civiles, Mantenimiento Industrial, Cableado Estructurado (Cobre y Fibra Óptica); Soporte Técnico y Mantenimiento de Generadores Eléctricos, Compresores de Aire, Maquinaria a Diesel y Gasolina.

Es decir el enfoque al posicionar éstos nuevos servicios industriales, lo que la compañía deseó es dar un nuevo giro organizacional del negocio, para liderar la innovación dentro de las compañías de prestación de servicios industriales actuales, hacia la excelencia y mejoramiento empresarial, con una mayor gama de servicio posicionados y especializados respaldaremos el compromiso con nuestros clientes y nuevos clientes, cumpliendo así con los objetivos planteados dentro de la organización hacia el crecimiento y desarrollo en el mercado.

Estrategia de penetración en el mercado:

Se ha tomado como referencia para la cuantificación de los clientes nuevos a los datos emitidos por la Superintendencia de Compañías y por otra parte a lo referente a la segmentación del mercado de INGELEC S.H. con respecto a los clientes actuales:

Segmentos	Cuantificables	%	Muestra	
			Cuantitativos	Cualitativos
Cientes Actuales	30	4,02%	7	4
Cientes Nuevos	716	95,98%	44	25
TOTAL:	746	100%	51	29

Fuente: Investigación de mercados realizada para de la compañía INGELEC S.H.

Según la investigación de mercados realizada, INGELEC mantiene una participación del mercado industrial del 4,02%, es decir que llegamos con nuestro servicio a 30 empresas industriales actualmente. De los datos recopilados de la superintendencia de compañías el total del mercado global industrial es de 746 empresas legalmente establecidas, por lo tanto el objetivo de ampliación del mercado se lo fundamenta en que el 95,98% (716 industrias) no cuentan con el servicio integral de ingenierías por parte de INGELEC S.H.

En conclusión hemos diseñado estrategias de penetración en el mercado que pretende a corto y mediano plazo, enfocarse a ganar por lo menos 24 nuevos clientes cada año aproximadamente un crecimiento del 3,22% anual más del mercado industrial; y al finalizar los cinco años mantendremos una participación en el mercado del 20,11%(150 industrias) aproximadamente.

Estrategia de integración vertical hacia atrás:

La compañía INGELEC S.H. ha planteado como estrategia la integración vertical hacia atrás, con el objetivo de disminuir la compra específica a proveedores-importadores de maquinarias, equipos e insumos tecnológicos de

alta frecuencia de consumo por parte de nuestros clientes; al sistematizar los procesos de ejecución de compras por importación directa se maximiza los beneficios en garantías, tiempo de entrega y repuestos por parte de un mismo autor y escenario facilitando así al cliente el manejo tedioso de varios proveedores a la vez en un mismo proyecto de implantación desarrollando así tanto al servicio complementado con los productos necesarios en la ejecución.

Estrategia de Diversificación concéntrica de servicios:

Con ésta estrategia se pretende cubrir necesidades insatisfechas por otras compañías, es decir presentar la diversificación de varios servicios por una misma empresa proveedora en éste caso INGELEC S.H.; es decir con ello se pretende quitar los dolores de cabeza en la coordinación, programación, control, desarrollo, ejecución y puesta en marcha de proyectos nuevos y/o de mejoramiento y/o mantenimiento industrial.

La ventaja competitiva en la diferenciación y diversificación de los servicios por parte de INGELEC S.H. versus otras empresas de prestación de servicios, ha vinculado un nuevo estilo de posicionamiento dentro del mercado industrial, ya que nos ha catapultado como empresa única, versátil, flexible e innovadora. Actualmente en el mercado la organización plantea presentar un respaldo bajo un mismo proveedor, ya que según las entrevistas realizadas a los clientes, pues su preferencia es estar con una sola compañía que les brinde soporte en ingenierías y que sus proyectos estén a cargo de un mismo proveedor.

Así pues de la investigación realizada al mercado, los datos que obtuvimos del mismo, nos han enriquecido de tal manera que hemos hecho eco de los problemas que tienen la mayoría de clientes que prefieren, negociar con un mismo proveedor que con varios a la vez dentro de un proyecto; por lo tanto es el principal sustento en el posicionamiento de los nuevos servicios modernos e integrales.

Estrategias Varias:

Estrategia de la Matriz de orden mental:

La matriz de orden mental es la herramienta de aplicación como medio de enfoque actual entre los competidores, tanto en rangos de jerarquía como en rangos de seguimiento según el nivel de factor de mercado que cada uno de los competidores mantengan como cuota de mercado, para lo cual es necesario realizar una investigación detallada de competencias versus fortalezas y debilidades para ejecutar estrategias de posicionamiento.

Se aplica la matriz de orden mental en la compañía como estrategia de posicionamiento dentro de mi mercado objetivo (Clientes actuales y clientes nuevos), para lo cual se toma como referencia a las herramientas de diagnóstico y análisis como cualitativas y cuantitativas tanto de la entrevista como de la encuesta respectivamente, así pues luego de realizar el orden lógico de la matriz según las respuestas obtenidas, podemos concluir que INGELEC S.H., se encuentra ubicada en el segundo lugar de la segunda mención.

Se concluye que todas las estrategias y mecanismo a efectuar de marketing se las debe efectuar en forma vertical, para al momento mismo de posicionar los nuevos servicios, podamos saber nuestros competidores, posición actual en el mercado y en la mente de los consumidores.

Esto siempre pensando a futuro y sondeando periódicamente para comprobar los efectos y acciones tomadas por la competencia, para así redireccionar estrategias y demás

A continuación se detalla la matriz:

ENCUESTA		
1 era. Respuesta	Respuestas Válidas	%
PROMEC	17	48,57%
CONREI	14	40,00%
BKB	4	11,43%
2da. Respuesta	35	100,00%
EXATELEC	22	51,16%
INGELEC	15	34,88%
CANALA	6	13,95%
3era. Respuesta	43	100,00%
NEUMAC	8	66,67%
METRO CUADRADO	2	16,67%
INDUTEC	2	16,67%
TOTAL:	12	100%

Matriz de Orden Mental			
Posicionamiento	1 Mención	2 Mención	3 Mención
Primer Lugar	PROMEC	EXATELEC 51.16%	NEUMAC
Segundo Lugar	CONREI	INGELEC 34.88%	METRO 2
Tercer Lugar	BKB	CANALA 13.95%	INDUTEC

Fuente: Investigación de mercado diseñada para la compañía INGELEC.

Estrategia de la Matriz del perfil competitivo:

FACTORES	INGELEC	EXATELEC	CANALA
Finanzas			
Rentabilidad	F	F	F
Liquidez			
Flujo de Fondos	F	F	F
Ventas			
Monto de Ventas x mes	F	D	F
Marketing			
Servicios integrales	F	D	D
Precio	F	F	F
Plaza	F	F	F
Promoción en medios de comunicación	D	F	F
Cobranzas			
Cartera	F	F	F
Operativa			
Efectividad en tiempos de entrega y excelencia operativa	F	D	D
Calidad	F	F	F
Subprocesos innecesarios.	D	D	D
Recursos Humanos			
Ingeniería Técnica	F	F	F
Técnicos Calificados	F	D	F
Sistemas Informáticos			
SAFI	F	F	F
Estrategia			
Corto Plazo	F	F	F
Largo Plazo	D	D	D

VARIABLES COMERCIALES				Debilidades		Fortalezas	
	EXATELEX	INGELEC	CANALA	EXATELEX	INGELEC	CANALA	Sumatoria
Días de crédito	45	30	15	150	100	50	300
Número de líneas de servicios	2	5	1	40	100	20	160
Número de locales de atención al cliente.	3	1	2	300	100	200	600
Número de Trabajadores	78	18	24	433.33	100	133.33	100
Número de vendedores	8	2	2	400	100	100	600
Años en el mercado	30	6	5	500	100	83.33	600

Fuente: Investigación de mercado diseñada para la compañía INGELEC.

Estrategia de imagen nueva, renovada y dinámica:

La compañía ha diseñado una nueva imagen del nombre, logo y slogan enfocados a presentar una organización renovada y dinámica, para el fortalecimiento de la excelencia y efectividad de los servicio.

AHORA:



ANTES:



Estrategia del nuevo perfil empresarial:

El diseño del “Nuevo Perfil Empresarial” que contiene: La carta de presentación y el portafolio de servicios. Desarrollado en busca comunicar los atributos de los nuevos servicios y servicios actuales de la compañía, se los ha desarrollado con características claras, precisas y con un contenido simplificado y más concreto; empero disminuyendo objetivamente la información innecesaria y de poca relevancia.

Estrategias FO (Fortalezas vs. Oportunidades):

Estrategias que buscan maximizar las fortalezas con las oportunidades.

- ✓ Posicionar la marca INGELEC S.H. en un entorno económico actual de estabilidad política creando así la lealtad de los clientes.
- ✓ Mantener un capital de trabajo sólido con liquidez financiera cimentado en el ahorro, inversión y decrecimiento actual de la inflación.
- ✓ Consolidar la experiencia mantenida en el mercado industrial de servicios para abrir nuevos mercados como el sector público por el incremento del gasto público del gobierno como motor de la economía.
- ✓ Desarrollar el espíritu diversificador de servicios como filosofía organizacional de la compañía INGELEC S.H. para crear ventajas competitivas en los cambios y avances tecnológicos de punta.
- ✓ Competir en precios y calidad de servicios en los nuevos enfoques de automatización de plantas productivas en el país.

Estrategias FA (Fortalezas vs. Amenazas):

Estrategias que buscan maximizar las fortalezas de la empresa para contrarrestar las amenazas.

- ✓ Implementar políticas internas de seguridad en base al capital de trabajo sólido con liquidez financiera de la compañía INGELEC S.H.

- ✓ Ser competitivos en precios y costos de servicios para fomentar un país económicamente estable que pueda surgir de la crisis económica mundial para que la afección al de crecimiento del PIB no sea tan grave.
- ✓ Creer en el gobierno y todas decisiones por él tomadas para el bienestar en común y así poder disminuir las confrontaciones socioculturales que se han estado dando en el país.
- ✓ Fortalecer la marca y lealtad el cliente para un crecimiento organizacional que ayude en posibles afecciones en inestabilidad política o por cambios de gobierno.
- ✓ Ejecutar un crecimiento sostenible económico para que la empresa INGELEC de modo que el aporte fiscal impulse los presupuestos del nuevo año de elección presidencial.

Estrategias DO (Debilidades vs. Oportunidades):

Con estas estrategias se pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

- ✓ Comprometer la estabilidad política actual en el mejoramiento de los precios por servicios para que sean más accesibles.
- ✓ Sustentar el decrecimiento de la inflación para un plan de promoción en los medios de comunicación.
- ✓ Crear estrategias a largo plazo para la penetración en el sector público por los incrementos en gasto que fortalezca los subprocesos de contratación pública.

- ✓ Visualizar nuevas políticas de crédito que sean flexibles para los clientes que buscan cambios y avances tecnológicos así como para la automatización de plantas productivas para sus empresas.

Estrategias DA (Debilidades vs. Amenazas):

Estas estrategias sirven para minimizar tanto las debilidades como las amenazas

- ✓ Invertir en la construcción de nuevos locales especializados en atención y servicio al cliente, para fomentar el empleo y crecimiento del país.
- ✓ Ampliar nuevas sucursales en localizaciones estratégicas para un mejor servicio de pre y post venta.

Estrategia para la Determinar la localización de nuevas sucursales:

La localización actual de la matriz para la compañía INGELEC S.H. está en la ciudad de Quito, se aplica el siguiente método cuantitativo para determinar las nuevas sucursales: Sucursal 1: El Coca, Sucursal 2: Guayaquil y Sucursal 3: Cuenca.

Factores esperadas para la Inversión	Peso	Guayaquil		Cuenca		Manta		El Coca		Sacha	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Acceso a Materias	0.15	5	0.75	5	0.75	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Disponibilidad de Maquinaria y Equipos	0.12	5	0.6	5	0.6	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Servicios Básicos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Vías en buen estado y accesibles	0.09	5	0.45	4	0.36	4	0.36	5	0.45	4	0.36
Seguridad	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Disponibilidad de Talento Humano	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Servicios Bancarios	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	2	0.26
Condiciones Climáticas Favorables	0.09	3	0.27	5	0.45	3	0.27	5	0.45	4	0.36
Cercanía con proveedores	0.10	5	0.5	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Telecomunicaciones	0.08	5	0.4	3	0.24	3	0.24	5	0.4	3	0.24
TOTAL:	1.00	40.00	4.13	39.00	4.02	34.00	3.44	42.00	4.14	31.00	3.01

Fuente: Investigación de la *Localización Óptima* diseñada para la compañía INGELEC, Rango de calificación de 1 a 5, siendo 1 la más baja hasta 5 la más alta, Rango de Ponderación según el peso estimado del factor de relevancias multiplicado por la calificación.

Estrategia C.R.M.

La efectiva gestión de las relaciones con el cliente es la base fundamental de la presente investigación ya que la compañía INGELEC S.H. busca determinar el camino a seguir para implementar un modelo de gestión por servicios e incorporarlo a la cultura organizacional misma de la compañía; por lo tanto se

investigará las mejores prácticas y herramientas de conocimiento adecuadas para el manejo de técnicas modernas, que marquen un seguimiento continuo de la industria y del cliente fortaleciendo así la fidelización de las relaciones comerciales a largo plazo. Para la investigación planteada, considero que el aporte de un modelo de gestión por servicios beneficiará al corto y largo plazo a la compañía INGELEC S.H., ya que se ha detectado por medio de sondeos al mercado un nivel de insatisfacción e inconformidad por parte de los clientes actuales y es por esto que se desea vincular a la organización nuevas prácticas y herramientas modernas de servicio y atención al cliente.

Otro objetivo para realizar la investigación es la creación de una ventaja competitiva real mediante la identificación de los factores claves de éxito de la industria que se la puede desarrollar y potencializar a favor de la compañía, para convertirla en una empresa excelente y efectiva; es decir dejar a un lado la clásica administración con mitos estigmatizado por parte de las empresas de servicios, que sólo buscan satisfacer momentáneamente una necesidad de servicio pero no aplican una adecuada gestión de relaciones con el cliente. Por lo tanto ésta investigación ayudará a la búsqueda de lineamientos para empresas del sector de prestación de servicios, ya que se presentará un modelo de gestión por servicios aplicado a la compañía INGELEC S.H.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (Customer Relationship Management C.R.M.).

2.1.1. Asimilación de la competencia de los clientes:

“Las grandes tendencias empresariales como la desregulación, la globalización, convergencia tecnológica y la rápida evolución de internet han transformado las funciones que las empresas realizan en sus tratos con otras empresas.”¹

Para C.K. Prahalad y Venkatram Ramaswamy las nuevas tendencias empresariales en los mercados de competencia, siendo el aporte de los autores la rápida evolución de alianzas, redes y colaboraciones conjuntas entre empresas que reconocen que el cliente se está convirtiendo en un socio en la creación de valor. Es de suma importancia conocer la evolución que plantean Prahalad y Ramaswamy en las empresas que habían aprendido a fijarse en las competencias y recursos de sus socios y proveedores para competir con eficacia, mientras que actualmente se deben considerar a los clientes como parte de la empresa extendida hacia una excelencia, efectividad y mejoramiento conjunto; por lo tanto para poder dominar esas competencias de los clientes se debe tomar muy en cuenta cuatro realidades fundamentales para assimilarlas: establecer un diálogo activo , explícito y continuo con sus clientes y movilizar comunidades de clientes.

1 | C. K. Prahalad y Venkatram Ramaswamy, “*Asimilación de la competencia de los clientes Hardard Business Review CRM*”, Madrid, Ediciones Deusto, 2004, p.7.

La cambiante dinámica de los negocios, desregulación, globalización, convergencia tecnológica y rápida evolución de internet para las empresas han visto un desafío la fusión actual de la cadena de valor siendo actualmente desde colaboradores, co-desarrolladores hasta competidores de una misma red de la industria, es decir la comunicación y dialogo activo y explícito entre los proveedores y clientes desarrolla la competencia en función del conocimiento y las habilidades dentro de un marco lógico direccionado al marketing de las relaciones.

Según los actores mencionados dominar la competencia de los clientes implica más que simplemente vender es una filosofía cultural de las organizaciones que crean conjuntamente experiencias personalizadas para cada cliente, gestionando las relaciones con un enfoque directo en satisfacer las necesidades y competencia dentro de un marco empírico de una sola organización bajo redes que forman alianzas y estrategias conjuntas para un crecimiento en la industria bajo el lema de competitividad y mejoramiento.

2.1.2. Entre en la vida de sus clientes:

“Muchas empresas se han hecho adeptas del arte de gestionar las relaciones con los clientes. Han recogido montañas de datos sobre preferencias y comportamientos, han dividido a los clientes en segmentos cada vez más pequeños y han ajustados sus productos, servicios y acciones de marketing.”²

2 | Patricia B. Seybold, “*Entre en la vida de sus clientes Harvard Business Review CRM*”, Madrid, Ediciones Deusto, 2004, p.35.

El gestionar las relaciones con el cliente según la autora Patricia B. Seybold va mas allá de una filosofía, es el arte de crear escenarios únicos para cada cliente con productos y servicios al alcance de sus expectativas, gustos y necesidades con un solo objetivo en común eliminar la forma rutinaria de gestión por servicios y reforzar la fidelidad para expandir las ventas de las empresas.

La autora nos muestra la eficacia en el uso de escenarios para reforzar las relaciones que se cimentan en los siguientes pasos a desarrollar: elegir un componente, crear un diseño, analizar el diseño (bajo herramientas de simulación) y por último construir un prototipo y ponerlo a disposición de los clientes. Los escenarios pueden ayudar a las empresas a mejorar las experiencias de los clientes y reforzar su fidelidad, pero mantiene un beneficio mayormente potencial y es el generar ideas innovadoras de negocios completamente nuevos, es decir es una herramienta que crea nuevas perspectivas y oportunidades por el completo análisis y la gran interacción con el cliente, por lo tanto los escenarios pueden ser de gran ayuda para las empresas que buscan mejorar las experiencias con los clientes y reforzar la fidelidad de cada uno de ellos.

El interiorizarse más allá de lo que se puede observar del cliente, sumado a la inducción idónea de especialistas en servicio y atención al cliente que se enfoquen más allá de los procesos, sistemas y objetivos prediseñados es lo que se puede llamar excelencia y efectividad organizacional, ya que el creer en una filosofía de vida empresarial diferente, única y flexible al cambio es un camino difícil pero nunca imposible de llegar y mantenerse; este cambio generacional hace la gran diferencia entre gestión por servicios y gestión tradicional.

Para Leonard L. Berry el desarrollo de nuevos pilares de gestión por servicios es la mejor manera de un cambio funcional en las compañías, es decir que los siguientes cinco pilares: solucionar los problemas de sus clientes, tratar a los clientes con respeto, conectar con las emociones de los clientes, establecer los precios más justos (no los más bajos) y ahorrarle tiempo a los clientes; forman el cambio de los paradigmas de la gestión tradicional basándose en un modelo flexible al cambio pero por sobre todo fundamentado en el servicio y atención al cliente.

2.1.3. ¿Quiere perfeccionar el servicio de su empresa? Use la ciencia conductista:

“Puede parecer que la cuestión de la gestión de los servicios está agotada. Legiones de estudiosos y empresarios han aplicado la teoría de las colas a los bancos, han medido los tiempos de respuesta al milisegundo y han creado cultos alrededor de la <máxima satisfacción para el cliente>.”³

Para Richard B. Chase y Syriam Dasu hacen mención que los empresarios no han considerado con suficiente atención la psicología de los encuentros de servicios, así como los sentimientos que experimentan los clientes durante esos encuentros ya que estos sentimientos son tan útiles que no podrían expresarlos con palabras, por consiguiente la ciencia conductista ofrece nuevas visiones de una mejor gestión de los servicios dentro de ese gran mundo de las sensaciones, emociones, conducta y comportamiento.

³ Richard B. Chase y Sriram Dasu, “¿Quiere perfeccionar el servicio de su empresa? Use la ciencia conductista *Hardard Business Review CRM*”, Madrid, Ediciones Deusto, 2004, p.81.

Los autores traducen sus descubrimientos en la investigación de la ciencia conductista en cinco principios operativos: Primero: el final es mucho más importante que el principio de un encuentro porque es lo que queda en la memoria del cliente. Segundo: deshacerse de las malas experiencias lo más pronto posible si se podría poner en rango de preferencia primero que sucedan los hechos desagradables dejando para el último los hechos deseables positivos. Tercero: segmentar el placer, combinar el dolor para que las experiencias parezcan más largas ya que se dividen por segmentos. Cuarto: construir un compromiso por elección, las personas son más felices cuando creen que tienen el control de un proceso, Quinto: ofrecer rituales a las personas y no apartarse de ellos.

En los encuentros de servicios la percepción es la realidad, es decir lo que realmente importa es la interpretación del encuentro que hace el cliente, así como la reacción a la secuencia y duración de los hechos tanto desagradables como agradables por lo tanto los clientes solo van a recordar pocos momentos.

2.1.4. Apoyar la primera línea:

“Para muchas organizaciones, alcanzar una ventaja competitiva significa conseguir resultados excelentes de los empleados de primera línea, los que dan la vuelta a las hamburguesas, los que limpian las habitaciones de un hotel, los que llevan los equipajes porque todos ellos tienen un enorme efecto sobre los clientes.”⁴

4 Jon R. Katzenbach y Jason A. Santamaria, “¿Quiere perfeccionar el servicio de su empresa? Use la ciencia conductista *Hardard Business Review CRM*”, Madrid, Ediciones Deusto, 2004, p.123.

Para este estudio psicológico los autores hacen mención muy importante al apoyo de los colaboradores de primera línea, por ser ellos el eje fundamental de todas las organizaciones aunque en la mayoría de empresas ese tipo de empleado recibe salarios bajos, tienen poca posibilidad de mejorar y normalmente se interesan poco por si se cumplen los objetivos empresariales. Es por ello que estimulan la energía emocional de los trabajadores aplicando cinco principios prácticos: invierten muchísimo en el cultivo del valor principal; preparan a todas las personas para dirigir, incluso los supervisores de primera línea; aprenden cuándo deben crear equipo y cuándo crear grupos de trabajo con un solo líder; prestan atención a todos los empleados, no sólo a la mitad superior; y estimulan la autodisciplina como forma de crear orgullo.

Katzenbach y Santamaría toman de referencia a los marinos que se rigen bajo tres pilares de creación de filosofía mental: misión, valores y orgullo y este camino forma un grupo comprometido y de alto rendimiento ya que forma líderes con alta energía emocional, orgullos colectivos y confianza mutua.

2.1.5. Filosofía CRM (Customer Relationship Management):

“Es una estrategia de negocios cuyo objetivo es optimizar la rentabilidad, ganancia y satisfacción del cliente... las tecnologías de CRM deben permitir un mayor conocimiento del cliente, mayor acceso a su información, mayor acceso del cliente, interacciones más efectivas e integración a través de todos los canales de clientes y las demás funciones empresariales de respaldo.”⁵

5 | Andrés Torres, “Gartner Group”, 15.09.2004, en <http://www.gartnergroup.com/>

Para las empresa un CRM es una estrategia de negocios encaminada a incrementar el nivel de servicio a clientes a través de un conocimiento profundo de los mismos y es importante además que el CRM vaya ligado a la estrategia de negocios de la empresa ya que es una herramienta orientada hacia obtener información de ventas y tendencias y a la definición de las estrategias de mercado y por otro lado también es importante que la solución CRM se encuentre ligada a toda la infraestructura de tecnológica con la que cuenta la empresa. Adicionalmente se debe tomar en cuenta los siguientes detalles:

- Contrate empleados que no sientan que el servicio es algo servil:

Utilice instrumentos de selección de personal que sean capaces de identificar prospectos con valores y personalidades orientadas hacia el servicio.

- Solicite quejas:

De acuerdo con un estudio conducido para Coca-Cola por el Technical Assistance Research Program (TARP), por cada persona que se toma el trabajo de quejarse, 26 no lo hacen. La gente cree que quejarse no soluciona nada. Así que hay que hacer que el consumidor encuentre sencillo y conveniente presentar sus quejas

- La compañía debe comprometerse con el cliente de palabra y de acción.

Recuerde todos los días a sus empleados lo importante que es mantener una buena relación con la clientela. Los Gerentes también deben ser evaluados para saber si están contribuyendo con el objetivo primordial de la empresa.

- Capacite a sus colaboradores "Frontline".

Los supervisores de estos trabajadores también requieren capacitación. Los miembros de la organización que necesitan de más entrenamiento son los que tienen contacto directo con el cliente, porque de ellos depende que el cliente regrese.

- Enseñe a sus empleados a brindar un buen servicio.

Por lo general no todos nacen con la habilidad y disposición requerida para este servicio. Si los deja actuar por su cuenta sin ningún tipo de entrenamiento, lo más seguro es que se comporten de la misma forma en que los vendedores los tratan cuando ellos asumen el papel de consumidor, y por lo regular no es un servicio de calidad.

- Utilice materiales no costosos, simples y entretenidos para obtener la comprensión total de los empleados "Frontline".

El entrenamiento debe incluir un video, el cual es muy efectivo para la generación de la televisión. Los materiales deben estar redactados en un lenguaje simple, claro y preciso para que todos lo comprendan. No todas las personas entienden los materiales que se redactan para niveles gerenciales.

- Trate a sus empleados como seres humanos valiosos y sensibles, tal y como a usted le gustaría que ellos traten a sus clientes.

Estos siete secretos son vitales en la dirección de las organizaciones modernas, ya que el servicio al cliente se ha convertido en un ingrediente esencial para las compañías orientadas al servicio.

“CRM es una estrategia de futuro destinada a aportar valor a clientes, a empleados y a la empresa, que se basa en la revisión de planteamientos y procesos de negocio con soluciones tecnológicas específicas. Desde otra perspectiva, CRM es un conjunto de actitudes y aptitudes que distingue a las empresas que están auténticamente centradas en el cliente. CRM tiene un componente tecnológico importante, ya que se ocupa de la relación con el cliente por diversos medios (teléfono, Internet, correo, “cara a cara”, etc.), recoge información de esos contactos y la procesa con objeto de asegurar los niveles de servicio requeridos.”⁶

En la comunicación con el cliente todos los procesos de comunicación se manejan bajo el mismo modelo, para el proceso de creación y fidelización de confianza con el cliente optimizando los canales de interacción e intercomunicación que se presentan a continuación:

- Codificación: Transformar nuestras ideas y pensamientos a un lenguaje en que nosotros y nuestros clientes podamos entendernos.
- Mensaje: La información que queremos que nuestros clientes reciban.

⁶ | Andrés Torres, “Price WaterhouseCoopers Consulting”, en <http://www.pwcglobal.com/>

- Medio: El método utilizado para transferir el mensaje. Tanto hacia nuestros clientes, como de nuestros clientes hacia nuestra empresa.
- Ruido. Todo lo que interfiere en la transmisión y comprensión del mensaje.
- Decodificación: La forma como nuestros clientes entienden el mensaje que les enviamos o nosotros entendemos el mensaje que nuestros clientes nos envían.

Cuando no tenemos el modelo implementado con los procesos, capacidades, técnicas y herramientas adecuadas para que haga que la información fluya, se genera mucho ruido y tenemos problemas de comunicación con nuestros clientes, y desde luego, ellos con nosotros. Claro que el problema es nuestro, pues a no ser que no tengamos competencia, nuestros clientes preferirán trabajar con empresas que se comuniquen mejor.

“Es el conjunto de funciones relacionadas con la administración de las relaciones con el cliente. Incluyen las actividades necesarias para identificar, desarrollar y retener clientes fieles y rentables, acercando la empresa al cliente de manera mucho más eficaz.”⁷

7 | Andrés Torres, “Deloitte and Touche”, en <http://prensa.deloitte.es/>

“CRM es una estrategia de negocio, una actitud frente a empleados y clientes, apoyada por determinados procesos y sistemas. El objetivo consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y, de este modo, añadir valor a la empresa y al cliente.”⁸

Un Programa de Comunicaciones con el Cliente, debe tener como principal objetivo, entender como nuestros clientes perciben que agregamos valor a sus negocios y entender cómo es que nuestros clientes esperan que agreguemos valor con nuestros productos. Efectivamente, se trata de un alineamiento de expectativas, que convertirá una simple relación comercial, en una oportunidad de crecimiento mutuo.

Un buen comienzo para su implementación, es entender si las capacidades de comunicación de nuestros empleados encargados de atender a nuestros clientes es la adecuada, para ello, basta hacer una encuesta con el personal de contacto de nuestros clientes y escuchar de forma aleatoria la manera como son atendidos. Desde luego, es necesario que estas personas entiendan nuestro negocio profundamente, por lo que los procesos de reclutamiento y selección y capacitación deben ser muy profundos.

Por otro lado hay que revisar si los procesos de comunicación son los adecuados, puede ser que se ponga a una persona con un buen perfil en Servicio al Cliente, pero se tiene procesos que producen mucho ruido. Otra fuente de ruido son las herramientas, sistemas informáticos lentos para la toma de pedidos, o la falta de una base de datos de productos con sus principales características o peor aún, información en los sistemas desactualizada o poco veraz.

Las técnicas de comunicación también son importantes para una comunicación efectiva con nuestros clientes, pues, es necesario que las personas de servicio al cliente sepan cómo tratar con un cliente molesto, o un cliente poco comunicativo, de esos que hay que sacarles la información a cucharadas para poder entender su requerimiento.

Finalmente, también debería evaluar las actitudes de su personal. Como en el caso de Carlos, que al parecer estaba negado para realizar un trabajo de comunicación constante con sus clientes, convirtiéndose en la principal fuente de ruido en la comunicación entre la empresa y el cliente.

“El CRM es un nuevo modelo y estrategia de gestión cuyo factor clave es incrementar el valor percibido por los clientes a través de una mejor atención de sus necesidades, teniendo como punto de partida la rentabilidad que estos nos ofrecen.”⁹

9 | Leslie M. Valenzuela, “*Evolución del Marketing hacia la Gestión Orientada al Valor del Cliente*”, Santiago, Teoría, 2011, p.104

“Básicamente consiste en centrar tu modelo de negocio en el cliente y dotar a tu empresa de las herramientas técnicas que permitan prestar un servicio y comunicación a tus usuarios, inmejorable. Este medio nos ofrece una oportunidad única para utilizar la tecnología en nuestro favor, y generar un conocimiento del cliente que difícilmente se alcanza en otros canales. Esto además de permitirnos crear mucho más valor, nos ayudará a crear una importante ventaja competitiva. Se trata de establecer una relación a largo plazo con nuestros clientes. Es una estrategia de negocio orientada a la fidelización de clientes.”¹⁰

Al diagnosticar un nuevo enfoque orientado en el cliente y sus necesidades el modelo de negocios se complementa con herramientas tecnológicas como un software C.R.M., que identifique la gestión por servicios diseñada para cada compañía independientemente del sector o industria de mercado; es decir al invertir en la adquisición de software es de suma importancia interiorizarse en la cadena de valor y el flujo de procesos internos de la compañía para así poder cumplir con el objetivo y centro de la información ‘el cliente’. Nunca se debe olvidar que la razón de ser de una empresa es el cliente, y se lo debe cuidar, porque detrás de él hay muchas empresas que le ofrecerían el mismo y hasta mejor servicio si no se decide cambiar el pensamiento de gestión por servicios.

Consecuentemente, el nuevo enfoque cambia hasta la filosofía organizacional de la compañía, su cultura, su enfoque, sus prioridades, clasificando al cliente en rangos establecidos de relevancia y asumiendo que lo urgente no es igual que lo importante, por lo tanto hay clientes que necesitan un servicio post venta que busque fidelizar la imagen y marca de sus proveedores que al final del día se van a convertir en favoritos.

“CRM es acerca de desarrollar e implementar estrategias de negocios y soportar tecnologías que cierran los espacios entre una organización actual y su potencial de desempeño en la adquisición, crecimiento y retención de clientes.” ¹¹

“A pesar de lo que muchos piensan, debemos tener claro que CRM NO ES: un software, un hardware, una página web, una nueva tecnología, etc. Si fuese así, el problema de conseguir relaciones recíprocamente beneficiosas con los clientes sería bastante trivial. La experiencia demuestra que implantar CRM es, por el contrario, una tarea compleja en la que hay que reunir varias piezas como estrategia, procesos de negocio, marketing, gestión de canales, precios, costes, nivel de servicio y gestión de incidencias postventa.” ¹²

¹¹ Larry Tuck, Revista Sales and Marketing Management
¹² Andrés Torres Armijos, " *Desarrollo de una estrategia de Marketing basada en CRM (Manejo de las Relaciones con el Cliente)*", Quito, UASB, 2004, p.20.

La estrategia C.R.M. como filosofía y software de aplicación está dirigida como objetivo fundamental de la nueva gestión por servicios el aumentar los beneficios tanto de los clientes actuales como de los clientes nuevos de la compañía INGELEC S.H. direccionando así un enfoque directo en el cumplimiento de la satisfacción total del cliente creando lealtad, confianza en la marca y por sobre todo mostrando las ventajas competitivas en excelencia de servicio al cliente.

Adicionalmente se busca la sinergia de los departamentos de Marketing y Financiero de la empresa en búsqueda de los mejores clientes para manejar campañas de publicidad y marketing relacional con objetivos claros, y alianzas comerciales estratégicas a largo plazo generando así prospectos de calidad para los equipos de servicio al cliente, ventas y post venta..

Al asesorar técnica y comercialmente al cliente dentro y fuera de la organización aprendemos cada día a mejorar los procesos de ventas y servicios para un efectivo manejo de las cuentas que son muy importantes para INGELEC S.H., optimizando así la información y retroalimentación en el aprendizaje continuo por múltiples empleados y modernizando los procesos.

En el desarrollo de una estrategia de C.R.M. el software aconsejable debe enfocar su capacidad directa a la calificación de los clientes potenciales, así como al ahorro de recursos, disminución de costos, aumento de la ventas y un gran impacto profundo en la satisfacción del cliente de modo que los usuarios mantengan una comunicación firme y flexible con la compañía, por lo tanto al

desplegar la información del cliente se detalle la efectiva gestión por productos y servicios hacia una excelencia empresarial.

Tomar mucho en cuenta que los tiempos de entrega son un factor clave de éxito en la industria es por ello que al cumplir con los plazos propuestos dentro de la planificación y desarrollos del proyecto a ejecutar, esto crea un gran valor de confianza y credibilidad que cimentará la fidelización de la marca así como una perfecta relación con el cliente.

El soporte y seguimiento del cliente busca aplicaciones directas dentro del software C.R.M. que administre solicitudes de servicio, agenda personalizada para cita de visita técnica, manejo de cuentas, identificación de contactos y usuarios de clientes, encuestas de satisfacción al cliente, contratos de servicios; empero el representante de servicios y atención al cliente debe mantener una capacitación continua y gestión de servicio al cliente, para un correcto manejo de conflictos e intereses de modo que la experiencia técnica sea un pilar de competencias y bajo una sinergia en los procesos y subprocesos todos éstos medios se enfoquen directamente al trabajo conjunto y complementario.

2.2. GERENCIA DE SERVICIOS.

2.2.1. La revolución del servicio:

“No existen industrias de servicios. Lo que hay son industrias cuyos componentes de los servicios son mayores o menores que los de otras industrias. Todo el mundo está en el servicio”.¹¹

El modelo de gerencia de servicios según Karl Albrecht es el camino a seguir para lograr la excelencia del servicio, orientado y enfocado al cliente bajo una filosofía organizacional de servicio impregnada dentro de la estructura misma de la organización; es decir un servicio es un resultado psicológico y en gran parte personal del cliente es por ello que el impacto producido crea una satisfacción ó molestia en la calidad percibida del servicio.

Para que las organizaciones crean en dicha filosofía de servicio se debe desarrollar una dedicación universal descentralizada con un mismo enfoque en común que se contagié por toda la cultura empresarial, para que en una primera fase se venda la idea de la excelencia en la calidad de servicio en todos los colaboradores internos y así finalmente se pueda vender a los clientes; por lo tanto la interacción y los canales de comunicación tanto internos como externos son la clave principal de sustentación de una nueva cultura ejecutando siempre controles de calidad en el servicio para evaluación y retroalimentación continúa.

11 | Karl Albrecht, *“La revolución del servicio, lo único que cuenta es un cliente satisfecho”*, Bogotá, 2002, p.02.

Los sistemas, procedimientos, procesos, políticas, reglamentaciones y extravagancias organizacionales se convierten en los principales enemigos del servicio ya que muchos de éstos crean los problemas por contradicciones o deficiencias en los diseños que van más allá del funcionamiento lógico es por ello que es necesario reestructurarlos con una nueva base que se enfoca en la efectividad y excelencia de los servicios. Ahora estamos en la era del servicio en la cual el desarrollo de ventaja competitiva es un factor clave de éxito en la gerencia de servicios por lo tanto el ser líderes en ésta revolución de servicios marcaría el éxito o fracaso en la industria.

“Un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores”¹²

2.2.2. Los siete pecados del servicio:

Por elevado números de empresas de servicios que existen actualmente y con la revolución del servicio tan avanzada se debería comenzar a pensar en que la mayoría de negocios desarrollen la calidad del servicio; por lo tanto según estudios realizados sobre el descontento de los clientes se plantea siete categorías de factores de queja, que según el autor Karl Albrecht lo llama los siete pecados del servicio:

12 | Karl Albrecht, *“La revolución del Servicio. Lo único que cuenta es un cliente satisfecho”*, Bogotá, 2002, p.11.

- Apatía: Simplemente manifiesta una actitud de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente, olvidándose que el trabajo consiste en atender y servir de excelencia.
- Desaire: Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema con algún procedimiento reglamentario que no resuelve el problema.
- Frialidad: Una especie de fría hostilidad, laconismo, antipatía, precipitación o impaciencia con el cliente.
- Aire de superioridad: Tratar al cliente con un aire de protección, menosprecio, desvaloración del cliente.
- Robotismo: Es cuando el trabajador se encuentra totalmente mecanizado y hace que el cliente cumpla el mismo programa con los mismos movimientos siguiendo los mismos procesos y procedimientos, olvidándose de un pequeño detalle ningún cliente es igual a otro.
- Reglamento: Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar simplemente el sentido común.
- Evasivas: Desvincular responsabilidades dándole el rola otra persona o a otro departamento hace que el círculo vicioso siga y siga sin poder solucionar el problema en sí del cliente.

2.2.3. Gerencia del servicio:

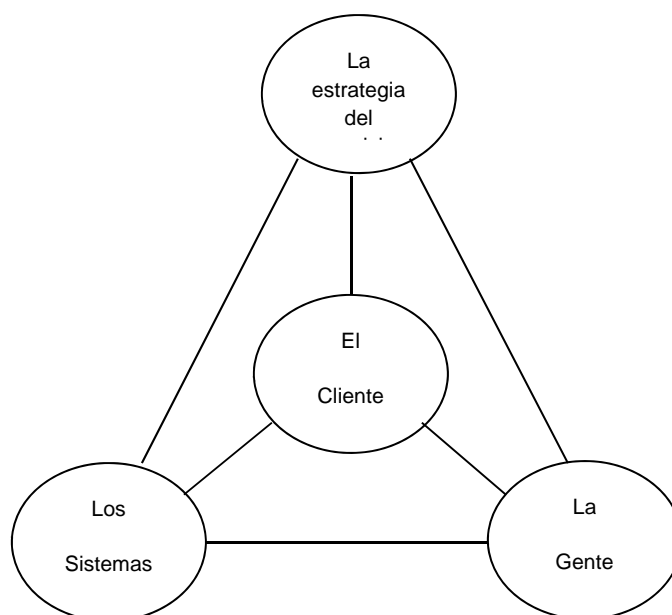
“Gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio”¹³

La Gerencia del servicio actualmente es un término popular en la mayoría de las empresas que lo enfocan como instrumento útil y cómodo enraizando en sus estructuras organizacionales de modo que se convierte en una filosofía que descansa en la excelencia total del servicio bajo una sola consigan la efectividad de la satisfacción del cliente; esta transformación mira más allá de las prácticas convencionales ocupadas por las industrias de servicios, sin embargo, ésta nueva filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todo las personas dentro de la organización desempeñan un papel importante hacia la excelencia.

Al capacitar a los empleados en el uso de herramientas correctas de gestión de las relaciones con el cliente, no sólo se marca una ventaja competitiva con respecto a la competencia, sino se enfoca al cambio de la filosofía organizacional de servicios de modo que una empresa bajo enfoque C.R.M. al comparar con otra que no mantiene esta estrategia la diferencia se lo sienta, perciba pero por sobre todo se lo gane día a día.

13 | Karl Albrecht, *“La revolución del Servicio. Lo único que cuenta es un cliente satisfecho”*, Bogotá, 2002, p.19.

El triángulo del servicio es el elemento fundamental en la aplicación del modelo de gerencia del servicio según el autor Karl Albrecht puesto que ejecuta un análisis profundo de los siguientes factores claves intrínsecos: 1.- Una visión o estrategia para el producto del servicio., 2.- El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente, 3.- Los sistemas amables para el cliente. La adecuada gestión conjunta de estos elementos creará la fidelización del cliente por la calidad del servicio.



Fuente: Karl Albrecht, *"La revolución del Servicio. Lo único que cuenta es un cliente satisfecho"*.

Es de suma importancia al iniciar el cambio generacional involucrar una nueva urgencia con respecto al punto de vista del cliente, ya que en un negocio de servicios los clientes satisfechos son parte el activo apreciable de la empresa por lo tanto aumenta su valor en el tiempo puesto que así ocurre también el aumento de la satisfacción en el tiempo y por sobre todo la lealtad de los clientes y mientras que los clientes insatisfechos son más que una deuda a mediano y largo plazo ya que se crea una brecha imaginaria que nunca más se los podrá recuperar.

El servicio es una diferenciación clave en un mercado y se considera el estímulo competitivo que hace de la dirección de las empresas una economía donde la efectividad de las relaciones es más importante que los productos y servicios en sí, es por ello cambiar el enfoque organizacional bajo los siguientes principios:

- Desarrollar una única cultura de servicio cimentada en el cliente y bajo los siguientes pilares fundamentales: misión, visión, Valores corporativos, objetivos, estrategias, políticas y evaluación de seguimiento y control.
- El modelo de gerencia de servicios se lo debe aplicar como un conjunto de métodos y herramientas que puedan transformar la organización convirtiéndola en una empresa de excelencia dirigida al cliente y orientada hacia el servicio.
- Albert Einstein expreso “ Dios está en los detalles” pues la empresa debe crear un plan estratégico de servicio que tome en cuenta que la calidad del servicio está en los detalles sin dejar nada al azar, siempre anticipándose a los problemas por medio de la prevención y nunca olvidándose que un servicio se fabrica en el momento mismo de entregarlo al cliente, momentos de verdad, como hace mención el autor Karl Albrecht sobre estos momentos “Momentos de verdad: un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio”¹⁴

14 | Karl Albrecht, *“La revolución del Servicio. Lo único que cuenta es un cliente satisfecho”*, Bogotá, 2002, p.24.

- La imagen del servicio es la sumatoria de todos los momentos de verdad que experimentan nuestros clientes, es por ello lo sumamente importante de la interacción entre los empleados y sus clientes ya que ese pequeño detalle creará el éxito o fracaso en el tiempo. Cada empleado controla el resultado del momento de verdad ejerciendo el control sobre su propio comportamiento hacia el cliente.
- Al vincular ciclos del servicio siendo esta una cadena continua de acontecimientos que el cliente lo vive al experimentar nuestro servicio, así pues esto se encierra simplemente dentro de la psicología del cliente en términos de cumplir un objetivo que busca satisfacer sus necesidades de servicio; estos ciclos forman momentos de verdad que mientras sean de calidad la percepción del cliente va a ser excelente.
- Según Karl Albrecht para que la calidad de servicio sea excelente y efectiva debe mantener los siguientes factores claves de éxito que marcaría la ventaja competitiva: 1.- Saber al dedillo los factores básicos del producto de servicio, 2.- Creer que la calidad da utilidades, 3.- Conocer a sus clientes, 4.- Tener un foco de momentos de verdad para sus operaciones siempre orientados hacia el servicio, 5.- Mantener actitud de valga lo que valga el servicio, 6.- Recuperar hábilmente inevitables desaciertos, 7.- El servicio total se ofrece conjuntamente como un equipo de servicio, 8.- Considerar a la gerencia como un ayudante y un defensor, 9.- Preocuparse por sus empleados y por sus clientes y 10.- Estar siempre descontentos con su rendimiento.

2.3. PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIOS.

El plan estratégico de servicios, constituye la carta de navegación de la compañía, debe construirse de manera democrática, participativa y siempre estar a disposición para todos los colaboradores internos y externos; además del acceso para todos, no debe haber un solo actor que no conozca, interprete a favor de la compañía y lo ponga en su ejercicio laboral diario ya que con el nuevo enfoque diferenciador que se sustenta siempre en el cliente y sus necesidades hacia la excelencia en la calidad del servicio por parte de la empresa.

El plan estratégico de servicios desarrolla cuatro componentes que constituyen los pilares de acogimiento de la carta de navegación y son los siguientes:

2.3.1. Componente estratégico político:

El componente político comprende la Misión, los Valores o la filosofía, la Visión, los objetivos estratégicos y su cuantificación en metas y las estrategias necesarias, la política de calidad de servicios.

La Misión, está condicionada a los propósitos de la gerencia, con un departamento o con la empresa, consiste en el propósito de alcanzar los objetivos y metas.

La Visión, determina la tierra prometida para la empresa, el conjunto de sueños de la gerencia, su cuerpo directivo y todos los actores. Es la estrella que marca el norte de la empresa a largo plazo.

Los valores corporativos, son todos los aspectos filosóficos, morales y éticos de la empresa.

Los objetivos, son las metas y propósitos para alcanzar pudiendo ser generales y/o específicos.

Las estrategias generales y específicas, son los señalamientos de los grandes y pequeños caminos para alcanzar los objetivos.

La política, son los lineamientos generales y para cada área que deben guiar a la empresa para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma, de la comunidad, de los clientes internos, de los proveedores y de los clientes externos.

2.3.2. Componente estratégico de los negocios:

El componente estratégico de los negocios, o conjunto de Unidades Estratégicas de Negocios - UEN de la empresa. Responde a las preguntas: ¿Cuáles son nuestros negocios?, Cuáles son nuestras áreas estratégicas?

Unidad Estratégica de Negocios: La UEN es una unidad estructural, funcional, tecnológica, gerencial y de costos, está constituida por ambientes, equipos tecnológicos, procedimientos, recursos del talento humano, las comunicaciones, sus entradas - procesos - y salidas operativas, contables financieras, de gestión, de mensajería y archivo y los procesos de auditoría.

Cada UEN tiene:

- Clientes externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades en general y específicas, cuáles son sus condiciones socioeconómicas, etc.
- Clientes internos son todas las personas que integran la organización.
- Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales, con quienes vamos a participar en la segmentación del mercado, quienes son y qué tienen, cuáles son sus costos y sus tarifas, cuál es la posición en el portafolio en cobertura, costos y tarifas, satisfacción del cliente, cuáles son sus DOFA, cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- Proveedores de insumos, materiales o equipos.

2.3.3. Componente de planeación:

El componente de la planeación comprende los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las UEN (unidades estratégicas de negocios) y de la empresa, debidamente articulados entre sí.

Cada programa determina las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo en cada programa, determina el presupuesto de cada programa por períodos.

Cada plan, programa o proyecto tiene una evaluación sistemática, continua, programada a través de la inspección, monitoreo, medición, evaluación y control. Determinando los mecanismos de feed back o retroalimentación para corregir sesgos o desviaciones de lo esperado.

2.3.4. La cultura del mejoramiento continuo de la calidad de servicios:

El mejoramiento continuo de la calidad es un proceso gradual, progresivo y continuo de mejoras pequeñas programadas, pequeños incrementos en las metas o estándares programados en cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa o de la UEN, en su nivel de realización del producto u operativos y los de soporte.

Los momentos estratégicos de la cultura del mejoramiento continuo de la calidad de cada una de las personas, de la UEN y de la empresa, podrían ser: la necesidad y la capacidad de mejorar, disponer de la cultura organizacional efectiva en unos espacios para la realización de diálogos efectivos dentro de la organización y dentro de cada UEN

2.4. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN POR SERVICIOS.

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación positiva y/o negativa para la toma de decisiones; por lo tanto el desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son

una unidad de medida gerencial frente a los objetivos y estrategias establecidos en el plan estratégico de servicios

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de una gestión por servicios y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto, ya que esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sean en el momento preciso.

2.4.1. Identificación:

En el desarrollo de esta etapa se debe identificar las necesidades de la compañía involucrada en cuanto a la atención y servicio al cliente así como el correcto manejo de las relaciones con el cliente, los cuales se clasifican dependiendo la naturaleza de los datos y necesidad del indicador. El desarrollo de indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad del servicio, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

Durante la identificación de los indicadores a implementar en las diferentes áreas de la empresa se establecen estos parámetros en coordinación con las diferentes áreas, los cuales son los responsables del correcto funcionamiento y evolución del servicio al cual pertenece. La identificación y desarrollo de estos indicadores son parte fundamental en la evolución de los servicios y forman parte fundamental en el mejoramiento y optimización de la calidad de los mismos, debido a que son medios por los cuales se logra identificar el nivel en el cual se encuentra funcionando el servicio, las posibles causas del mismo, y un nivel

óptimo al cual debemos llegar en un futuro no muy lejano para beneficio de los clientes.

2.4.2. Herramientas para desarrollar indicadores de gestión por servicios:

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión por servicios. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otro totalmente interesante. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si lo que se quiere hacer es crecer la empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no se podrá saber si lo que se hace es lo correcto, ó si el servicio es tan aceptado en el mercado como se cree y si cuenta con el respaldo del cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- El cliente externo es decir, su mercado objetivo y quienes compran sus servicios.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

2.4.3. Elaboración de fichas técnicas:

Las fichas técnicas son realizadas por el profesional encargado, estipulando todas y cada una de las características necesarias para la identificación y recolección de la información necesaria, la cual debe ser clara para todos y cada uno de los funcionarios que consulten o estén interesados en conocer la evolución del servicio, a través de los indicadores evaluados

Un ítem importante en la elaboración de las fichas técnicas de estos indicadores, son los niveles de referencia, los cuales se establecen como el parámetros de comparación de un indicador específico. A nivel de servicios no se cuenta con estándares establecidos para cada uno de los servicios evaluados, debido a que actúan según la demanda presentada y la comunidad a la cual presta sus servicios.

Para la elaboración de estos niveles se estableció realizarlo por medio de valores históricos, logrando en coordinación con el Jefe del área involucrada un nivel estándar que sirva de parámetro de comparación por un período determinado, que contribuya al mejoramiento en la calidad del servicio brindado y satisfacción de los clientes.

2.4.4. Implementación:

Para llevar a cabo el proceso de implementación de los indicadores de calidad en servicios, y el profesional responsable, diseñan una matriz de manejo en Excel, en la cual se ingresan todos y cada uno de los datos necesarios para la recolección de la información y generación de manera automática y concisa todos

los indicadores identificados, levantados y validados anteriormente. Estas matrices son almacenadas en el sistema de información del área específica, y se brinda la correspondiente capacitación al personal responsable de la misma, para obtener los resultados respectivos. En cuanto a las matrices desarrolladas, estas son diseñadas de acuerdo a la necesidad y requisiciones de los indicadores; también se diseñan los formatos y/o documentos por medio de los cuales se recolectara la información para la generación de los mismos.

A medida que la empresa va evolucionando, según las necesidades de la misma se generaran nuevos indicadores, y se recalcularan los niveles de referencia (en los casos necesarios), para lograr mejorar la calidad considerablemente el servicio brindado a los clientes un servicio personalizado de post venta y fidelización del cliente hacia la compañía prestadora del servicio.

CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

3.1. Desarrollo del modelo de gestión: Caso INGELEC S.H.

3.1.1. Plan estratégico de Gestión por Servicios:

Misión actual:

INGELEC es la compañía moderna de servicios técnicos integrales de Ingeniería en: Electrónica, Eléctrica, Mecánica, Hidráulica, Sistemas y Civil, para cimentar el diseño e implementación de proyectos industriales, otorgando así a nuestros clientes una innovada filosofía estratégica basada en los ejes fundamentales de la compañía como lo son la estandarización de calidad, seguridad y medio ambiente.

Misión orientada al servicio:

INGELEC es la compañía moderna de servicios técnicos integrales de Ingenierías en: Electrónica, Eléctrica, Mecánica, Hidráulica, Sistemas y Civil, que se ha impuesto satisfacer las necesidades en el diseño e implementación de proyectos industriales y civiles, otorgando así a nuestros actuales y futuros clientes la efectividad y excelencia de gestión por servicios bajo soluciones innovadoras e integrales.

Visión actual:

El carácter visionario de **INGELEC** se lo enfoca bajo un crecimiento sostenible de la compañía dentro del mercado industrial, esto mediante la aplicación de herramientas estratégicas de gestión por servicios, mercadeo y servicio al cliente, pero por sobre todo teniendo como fortaleza principal nuestros colaboradores internos y externos que son el canal de operacionalización de las funciones.

Visión orienta al servicio

Ser la empresa líder de servicios técnicos integrales en la industria, consolidados bajo la excelencia en la gestión por servicios y enfocados a la satisfacción de las necesidades de los clientes con un crecimiento sostenible de la compañía dentro del mercado industrial, esto mediante la aplicación de herramientas estratégicas desarrolladas en la atención y servicio al cliente, pero por sobre todo teniendo como fortaleza principal el mejoramiento continuo de nuestros colaboradores internos para otorgar un servicio de calidad.

Valores corporativos

Igualdad y Respeto.

Compromiso y Lealtad.

Libertad de comunicación.

Excelencia en servicio y atención al cliente.

Cordialidad y Amabilidad

Objetivos de servicios:

Objetivo General:

Determinar el camino a seguir para implementar un modelo de gestión por servicios aplicado en la compañía INGELEC S.H.

Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual de la compañía INGELEC S.H. y del sector de la industria, identificando los factores claves de éxito.
- Investigar las mejores prácticas y herramientas modernas para la gestión de las relaciones con el cliente y su aplicación para el caso de la compañía INGELEC S.H.
- Determinar los índices de evaluación y control de gestión de servicio.
- Evaluar el impacto financiero del modelo de gestión de servicios.

Identificación de los Factores Claves de Éxito de la industria de servicios:

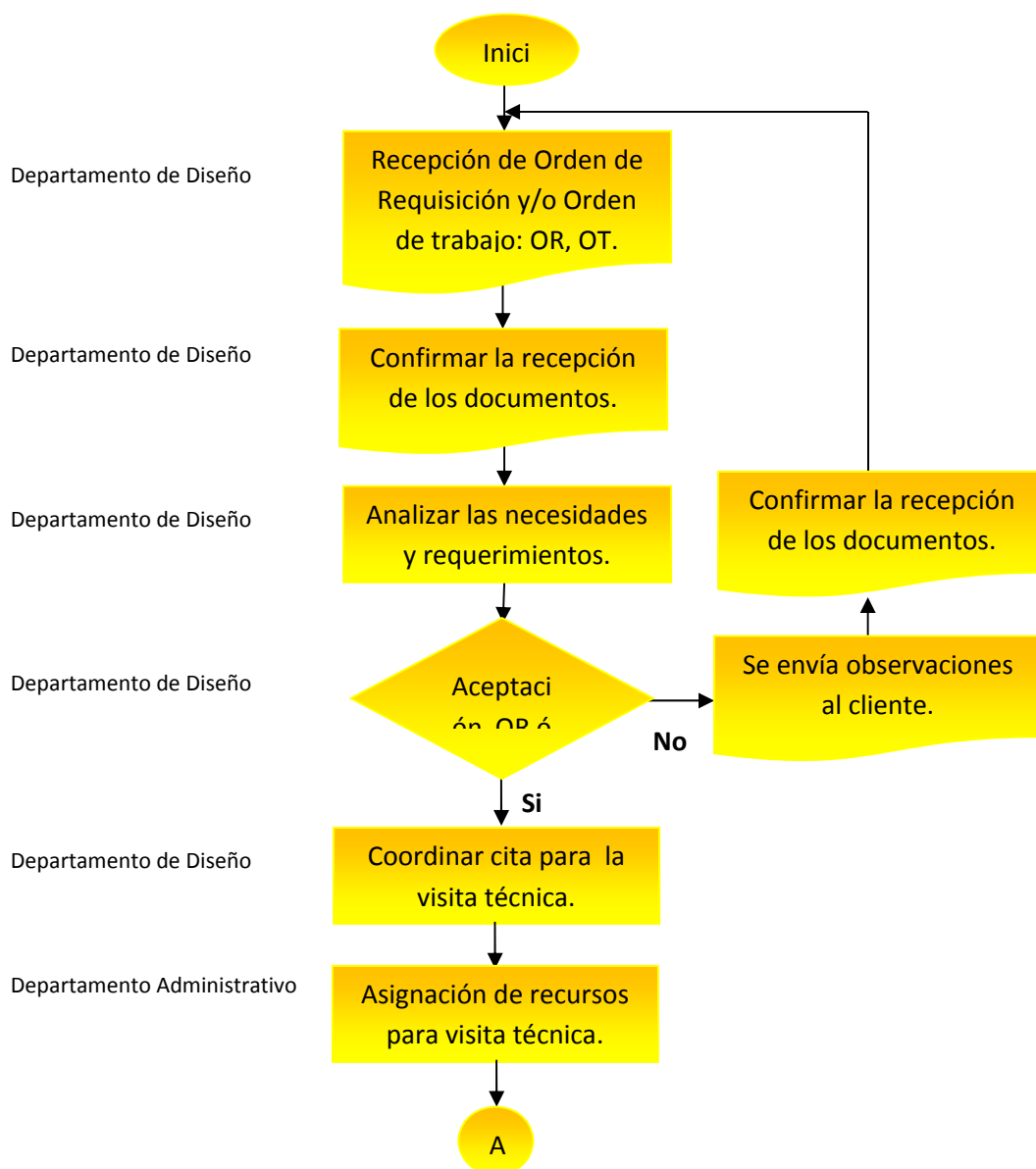
1. Rentabilidad y Liquidez financiera.
2. Diversificación de servicios integrales.
3. Excelencia operativa en tiempos de entrega.
4. Calidad de servicios.
5. Técnicos de experiencia y calificados.
6. Centro de atención y servicio al cliente.

Estrategias de Servicio en la compañía INGELEC S.H.

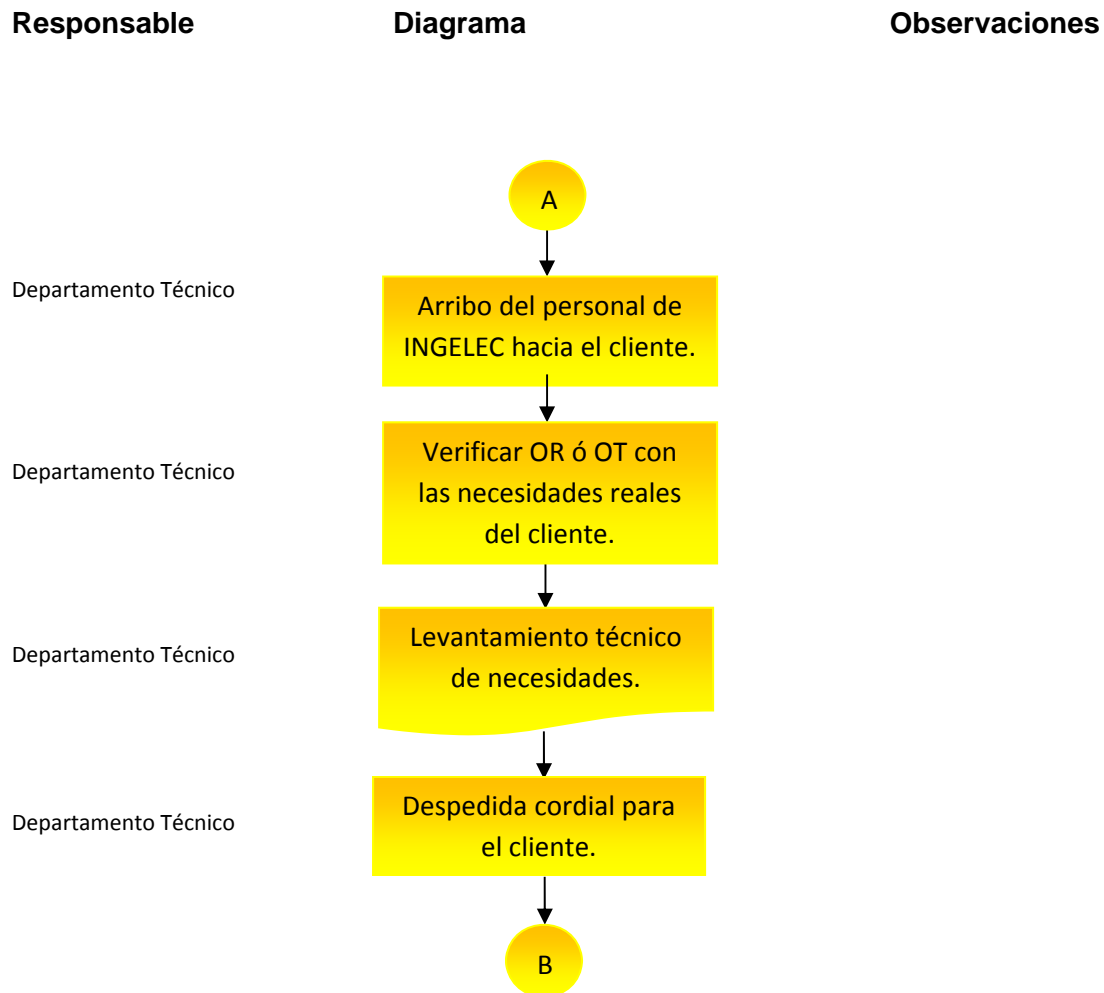
Identificación de los momentos de verdad:

1. Recepción de orden de requisición y/o orden de trabajo.

Responsable	Diagrama	Observaciones
-------------	----------	---------------

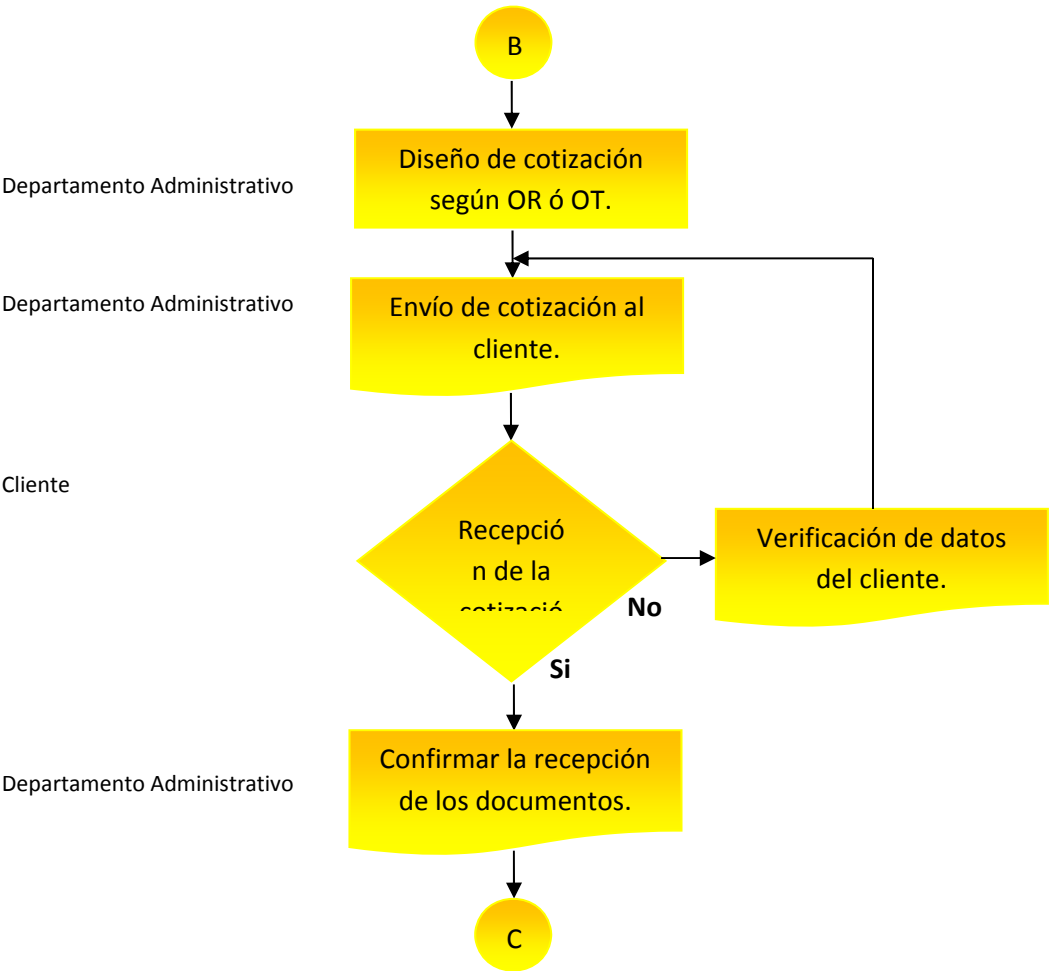


2. El cliente recibe una visita para el levantamiento técnico de necesidades.



3. El cliente recibe la cotización por parte de la compañía INGELEC S.H.

Responsable	Diagrama	Observaciones
-------------	----------	---------------

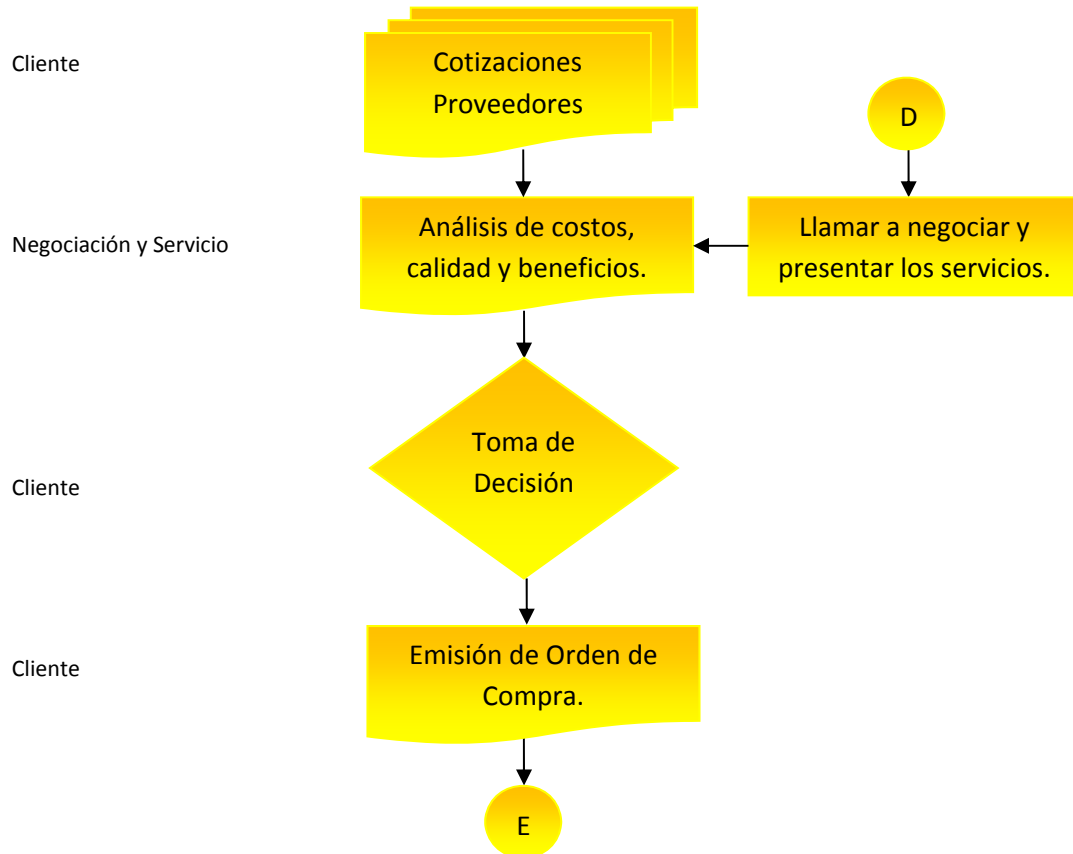


4. El cliente toma la decisión de aceptar o negar la propuesta del servicio.

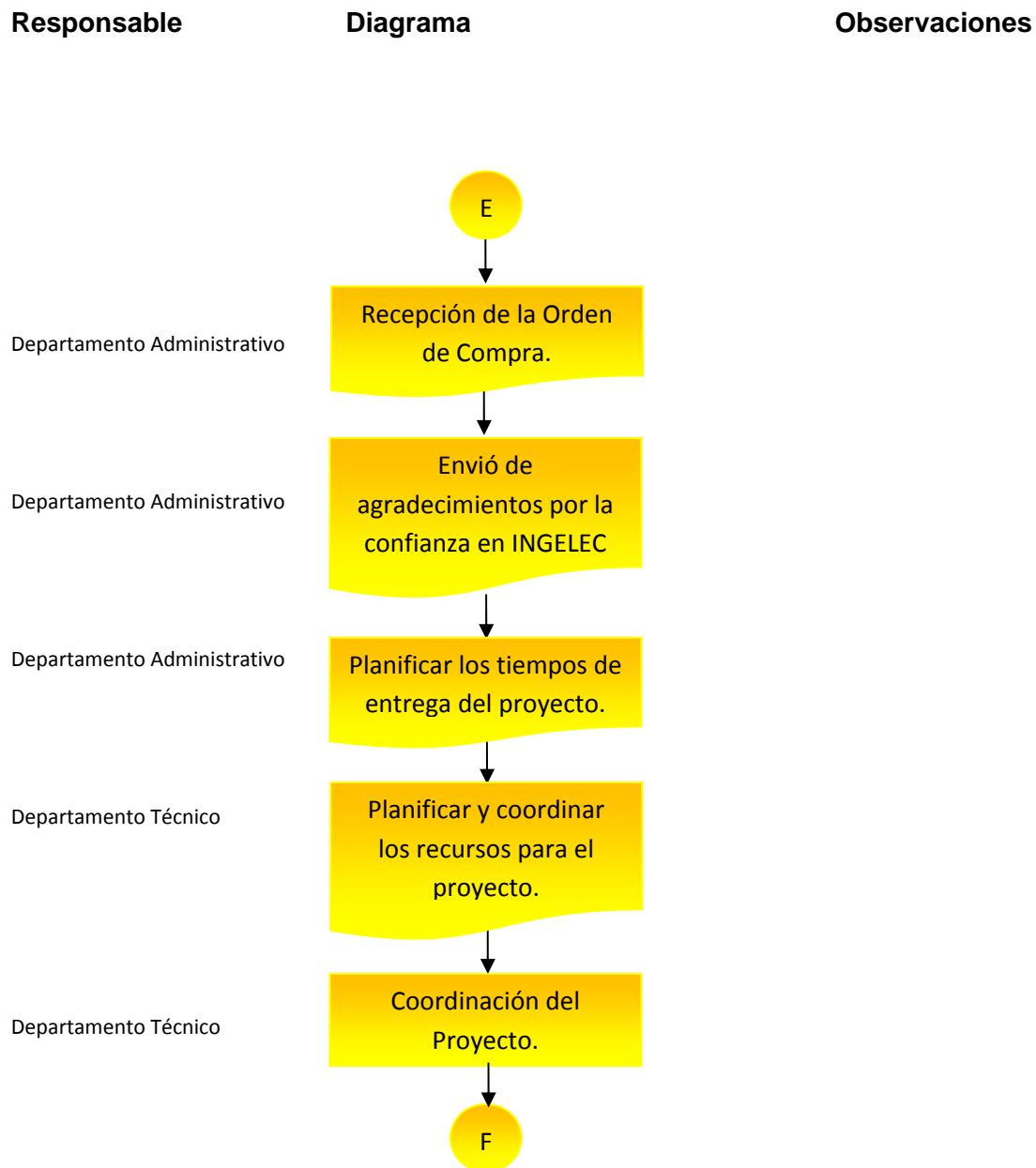
Responsable

Diagrama

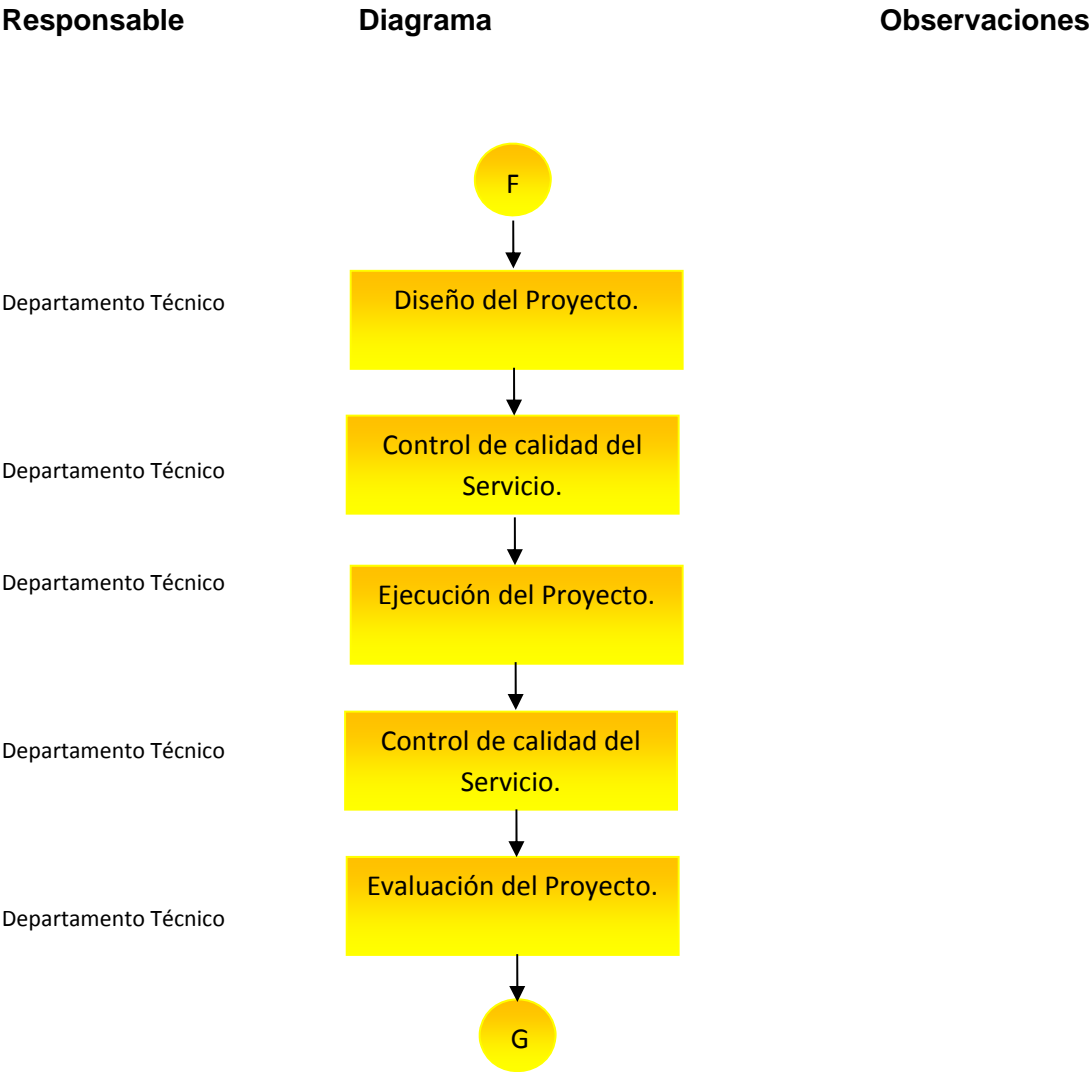
Observaciones



5. El cliente envía la orden de compra con el plazo máximo de entrega del proyecto.

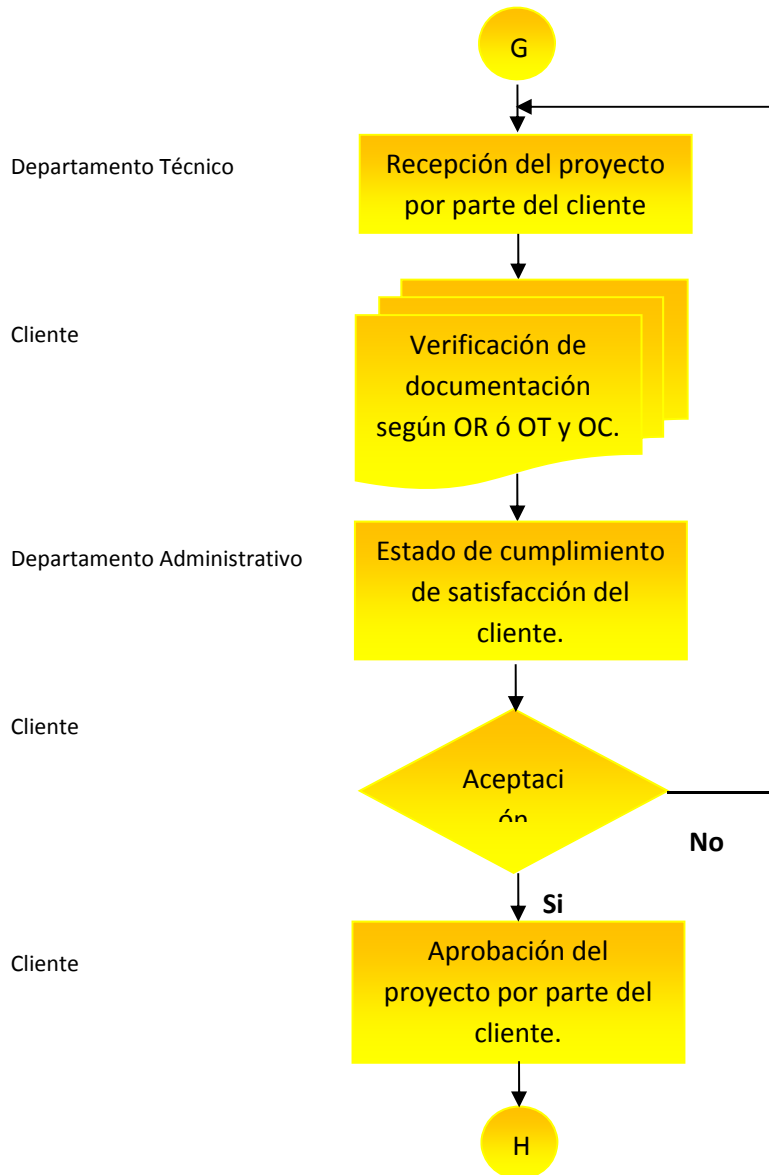


6. Implementación del proyecto.



7. El cliente realiza la aceptación del proyecto a satisfacción total.

Responsable	Diagrama	Observaciones
-------------	----------	---------------



8. El cliente recibe la factura y procede según los términos de pago establecidos.

Responsable

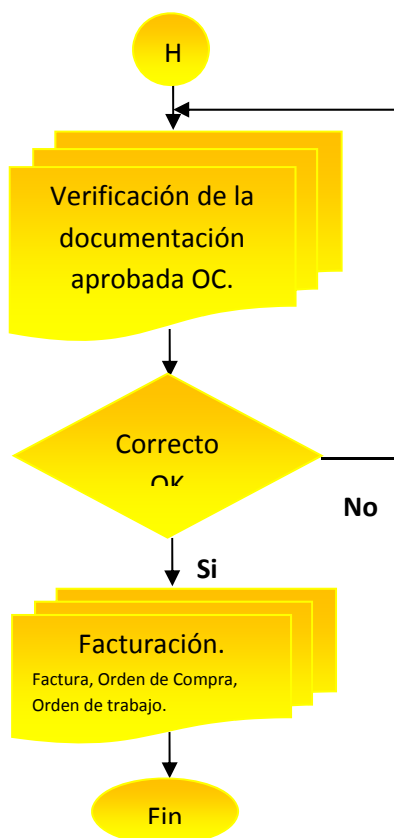
Diagrama

Observaciones

Departamento Administrativo

Departamento Administrativo

Departamento Administrativo



Definición de Políticas de Servicios:

1. Políticas para Órdenes de Requisición y/o Órdenes de Trabajo:

- 1.1. Al momento que el cliente se comunica por cualquiera de las vías de comunicación disponibles para un mejor servicio, se debe responder con cordialidad, amabilidad, respeto y agradecer al cliente por la comunicación. Inmediatamente al recibir las órdenes de trabajo ú ordenes de requisición de los clientes se debe enviar por el mismo medio de comunicación la confirmación a la recepción de los documentos sean físicos o electrónicos.
- 1.2. Es necesario el análisis de las necesidades y requerimientos del cliente según los documentos recibidos, para lo cual es de suma importancia comunicarse con el cliente para aclaraciones técnicas a las órdenes de trabajo ó órdenes de requisición.
- 1.3. Las necesidades del cliente deben estar plasmadas en las órdenes de trabajo ó ordenes de requisición para que estas sean aceptadas; si fuese el caso no serán aceptadas por inconsistencias, fallas de digitación u otros detalles no tomados en cuenta para ello se enviarán las observaciones al cliente confirmando la recepción de los mismos para su cambio y posterior reenvió de los documentos corregidos.
- 1.4. Para coordinar la cita con el cliente para la visita técnica siempre debe mantener una comunicación con cordialidad, amabilidad, respeto y agradecer al cliente por la comunicación que no cumplan entre las en coordinar y agendar la visita técnica en un plazo no mayor a 24 horas para

la ciudad de Quito y los valles, siendo para otras ciudades a nivel nacional de entre 48 y 96 horas máximo.

- 1.5. La asignación de los recursos necesarios para la visita técnica deben ser aprobadas por el departamento administrativo, financiero y técnico en coordinación cada una según la ciudad y los días necesarios para el levantamiento técnico de necesidades.

2. Políticas para la visita al cliente y el levantamiento técnico de necesidades:

- 2.1. La puntualidad al momento de la visita técnica con el cliente debe tener una hora de llegada con diez minutos antes de la hora confirmada, para ello se debe de tomar en cuenta en la planificación de visitas diarias para que el o los técnicos estén correcta e impecablemente uniformados, así como deben cumplir con todos los requerimientos de seguridad e implementos de seguridad personal para ingreso a plantas entre otros elemento: botas punta de acero, gafas de protección visual, tapones auditivos, casco y guantes (para requerimientos especiales se debe haber coordinado los trajes e implementos acordes a los pedidos por el cliente); así pues al momento del saludo desde la llegada misma a la compañía se debe responder con cordialidad, amabilidad, respeto y agradecer al cliente y personas auxiliares como lo son guardias, supervisores y toda persona que este dentro de las instalaciones de la compañía, mostrando siempre una sonrisa y seguridad.
- 2.2. Se debe verificar las órdenes de requisición ó ordenes de trabajo con las necesidades reales en campo del cliente para quedar en mutuo acuerdo desde un inicio del objeto, alcance y expectativas del servicio, para poder

eliminar posibles problemas futuros al momento de la entrega del proyecto. Todo servicio adicional o proyecto complementario se lo debe estipular mediante documentos que avalen los nuevos requerimientos o cambios de acuerdo al levantamiento que se va a realizar.

2.3. El levantamiento técnico de las necesidades del cliente deben ser realizadas, en modo de oyente, que sólo escuche al cliente y anotar todo lo que el cliente exprese, de modo que al momento de que termine de plasmar sus necesidades el o los técnicos especializados den su aporte técnico y realicen el levantamiento, cálculos y datos necesarios para realizar las cotizaciones.

2.4. Del mismo modo que se utilizó el saludo de inicio en la entrevista con el cliente, de la misma manera en la despedida debe ser de con cordialidad, amabilidad, respeto con el mejor de los tratos posibles para que se vaya fortaleciendo desde un inicio la lealtad del cliente hacia la compañía INGELEC.

3. Políticas de presentación de la cotización al cliente:

3.1. El departamento técnico se encargará en el diseño de la cotización según los requerimientos del cliente en las órdenes de requisición ó ordenes de trabajo, para ello se deberá ejecutar un análisis del portafolio de proveedores para que se tomen las mejores materias primas, insumos, materiales, repuestos, etc. de modo que el servicio inicie con alta calidad para el cliente a precios competitivos en el mercado.

- 3.2. INGELEC presenta su propuesta técnica económica al cliente en un rango no superior de entre 24 a 48 horas a nivel nacional por tres medios de comunicación aptos para un mejor servicio: vía correo electrónico ó vía fax.
- 3.3. Es necesario la confirmación de recepción del documento vía telefónica con el cliente; en caso de que al cliente no le llegue la cotización se debe verificar los datos del cliente o usuario que realizó el pedido para volver a enviar la cotización para de este modo volver nuevamente a confirmar la recepción de los documentos.
- 3.4. Es necesario realizar un seguimiento de las cotizaciones enviadas a los clientes por lo menos 48 horas después de haber confirmado la recepción del documento de modo que se pueda planificar diariamente los proyectos a ejecutar, así como los tiempos de entrega.
- 4. Políticas de negociación y presentación de los servicios:
 - 4.1. La negociación se lo debe realizar directamente al cliente justo al momento mismo en el que esta analizando los costos, calidad y servicios de sus proveedores; sin embargo por la experiencia se puede medir que después de haber entregado la cotización formal, es importante llamar a negociar entre las 24 y 48 horas después tanto en los precios otorgándoles descuentos, pero por sobre todo presentándoles a los clientes la ventaja competitiva que mantenemos frente a otros proveedores, así como crear la confianza en un servicio con efectividad y excelencia.
 - 4.2. Nunca se debe presionar al cliente para que nos emitan sus ordenes de compra, todo lo contrario la tranquilidad plasmada para el cliente forma un círculo que muy difícilmente se romperá en el futuro.


5. Políticas de cumplimiento de órdenes de compra:
- 5.1. Se recibe la orden de compra por servicios, para que el servicio sea de calidad se tiene que transmitir vía correo electrónico o fax el agradecimiento al cliente por haber confiado en la compañía INGELEC.
 - 5.2. Al planificar los tiempos de entrega del proyecto según la orden de compra y los cronogramas de actividades del proyecto ya aceptados por INGELEC y el cliente la coordinación se formalizará dentro los plazos preestablecidos de entrega mínimos para mantener la holgura con los tiempos máximos de entre, con ello se pretende terminar los proyectos con anticipación para un mejor servicio y asistencia al cliente.
 - 5.3. El departamento de diseño en conjunto con el departamento técnico planifican y coordinan todos los recursos necesarios según la cotización enviada al cliente para la ejecución del proyecto.
 - 5.4. La coordinación general del proyecto se lo envía directamente al departamento financiero para que desembolse los recursos económicos en un tiempo máximo de 24 horas para el inicio del proyecto.
6. Políticas para la implementación del proyecto con el cliente:
- 6.1. La primera fase para la implementación del proyecto es el diseño que se lo debe realiza en conjunto el departamento técnico de INGELEC con el cliente, en está fase se coordinan los trabajos en planta, maquinaria, equipos, materiales, insumos, consumibles y demás recursos necesarios para el diseño; siempre es necesario ejecutar los permisos de trabajo y el cumplimiento correcto de los requerimientos de salud, seguridad y medio ambiente.

- 6.2. La calidad del servicio es un compromiso conjunto de todos quienes somos parte de INGELEC, esta calidad ahora es parte de la filosofía organizacional y hay que identificarla en cada proceso y procedimiento desde diseño hasta la entrega y evaluación final del proyecto para mantener un control exhaustivo y se pueda evaluar y sustentar al corto tiempo posible si existiese algún problema se lo pueda rediseñar a tiempo.
- 6.3. En la fase de ejecución del proyecto de igual manera se tiene que coordinar con el cliente de tal forma que dentro de los procesos y subprocesos de montaje, instalación, acondicionamiento, mejoramientos, etc éste vaya observando la calidad del servicio y la excelencia y efectividad de la empresa.
- 6.4. En la fase final de evaluación del proyecto es la parte más importante de la implementación de los servicio porque aquí el contacto con el cliente forjará la fidelización del cliente hacia INGELEC, de este modo el correcto manejo de la gestión de las relaciones con el cliente beneficiará conjuntamente para el éxito de la compañía en el tiempo.
7. Políticas para la aceptación del proyecto a satisfacción total del cliente.
- 7.1. El cumplimiento de las necesidades del cliente se ve reflejado en la recepción del proyecto a satisfacción total para lo cual se debe realizar un sondeo por medio de una conversación informal que a base de preguntas cortas se identifique posibles fallas durante todo el proceso de gestión por servicios.

- 7.2. La verificación de la documentación se hace énfasis en este proceso para que no exista inconsistencias entre las órdenes de trabajo ó órdenes de trabajo y las órdenes de compra, para así poder prevenir cambio futuros en facturas o reprocesos administrativos contables.
- 7.3. Es necesario medir el estado de cumplimiento a satisfacción del cliente, para lo cual se debe llenar un formulario tipo encuesta para otorgar un mayor nivel de importancia a cada servicio y así mejorar continuamente procesos hacia la excelencia de la gestión por servicios.
- 7.4. Es de suma importancia que todos los proyectos sean aceptados por cliente y si fuese el caso de no ser aceptados se debe volver a ejecutar los cambios necesarios hasta que se cumpla con la satisfacción total del cliente. Por que por sobre todo la satisfacción no es mito debe convertirse en una realidad.
- 8. Políticas de entrega de facturas, documentación adjunta y términos de pago.
 - 8.1. Se debe verificar por parte del departamento administrativo que toda la documentación cumpla con los requerimientos preestablecidos para evitar inconsistencias, si existiese algún problema inmediatamente se debe dar solución para no activar reprocesos administrativos de cobranzas y se vuelva a verificar.
 - 8.2. Con el ok del departamento administrativo se ejecuta la facturación con la documentación adjunta según las políticas de cada cliente, así como los plazos de entrega, horarios y fechas máximas que se debe tomar en cuenta para evitar fallas y devoluciones de las facturas por parte del cliente.

8.3. Por último la política más importante es que todo se puede prever con anticipación siempre y cuando exista un compromiso de todos quienes formamos la compañía INGELEC hacia la excelencia en la gestión de por servicios.

Identificación de indicadores de evaluación y control de la gestión por servicios.

<div>  <div> MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN </div> </div>										
GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE C.R.M.										MCIG-2012
										Versión 1
										19/07/2012
No.	Nombre Indicador	Fórmula	Tipo de Indicador	Unidad de Medida	Periodicidad de medición	Responsable de medición	Meta	Fuente de Información	Responsable del análisis	Análisis de datos
1	Nivel de satisfacción total del cliente	$NST = \frac{\text{No. Ordenes de compra aprobadas del periodo}}{\text{Total de No. Ordenes de compra del periodo}}$	De resultado	Porcentaje	Mensual	Coordinar de Servicio	>=85%	Sistema de Información C.R.M.	Director Financiero	Histogramas
2	Nivel de insatisfacción del cliente	$NI = \frac{\text{No. Ordenes de compra negadas}}{\text{Total de No. Ordenes de compra del periodo}}$	De resultado	Porcentaje	Mensual	Coordinar de Servicio	<=15%	Sistema de Información C.R.M.	Director Financiero	Histogramas
3	Nivel de calidad de servicios	$MCS = \frac{\text{No. de Proyectos entregados a satisfacción}}{\text{No. de Proyectos del periodo}}$	Efectividad	Porcentaje	Mensual	Coordinar de Calidad	>=90%	Sistema de Información C.R.M.	Director Financiero	Histogramas
4	Nivel de servicio post venta	$NSPV = \frac{\text{No. de llamadas realizadas al cliente}}{\text{No. de Proyectos entregados}}$	Efectividad	Número de veces	Mensual	Coordinar de Servicio	2 veces	Sistema de Información C.R.M.	Director Financiero	Histogramas
5	Nivel de defectos en productos de servicios	$NDPS = \frac{\text{No. de Proyectos rechazados por el cliente}}{\text{No. de Proyectos del periodo}}$	De resultado	Porcentaje	Mensual	Coordinar de Calidad	<=5%	Sistema de Información C.R.M.	Director Financiero	Histogramas
6	Nivel de cumplimiento de tiempos para entrega del proyecto	$MCTEP = T \text{ de entrega propuesto por el cliente} - T \text{ de entrega final INGELEC}$	Efectividad	Días	Mensual	Coordinar de Servicio	Valor positivo	Sistema de Información C.R.M.	Director Financiero	Histogramas
7	Nivel de retraso del proyecto	$MRP = T \text{ de entrega final INGELEC} - T \text{ de entrega propuesto por el cliente}$	Efectividad	Días	Mensual	Coordinar de Servicio	Nunca valor negativo	Sistema de Información C.R.M.	Director Financiero	Histogramas
8	Nivel de confianza en los servicios	Sumatoria de resultados de la entrevista con el cliente.	De resultado	Porcentaje	Mensual	Coordinar de Servicio	>=95%	Sistema de Información C.R.M.	Director Financiero	Histogramas

Fuente: Matriz de caracterización de indicadores de gestión diseñada para la compañía INGELEC.

En el desarrollo de esta etapa se debe identificar las necesidades generales de la empresa y sus principales indicadores de gestión por servicios involucrada en cuanto a la satisfacción del cliente. El desarrollo de indicadores de gestión son parte fundamental en el mejoramiento de la calidad del servicio, debido a que son medios rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

La identificación y desarrollo de estos indicadores son parte fundamental en la evolución de los servicios y forman parte fundamental en el mejoramiento y optimización de la calidad de los mismos, debido a que son medios por los cuales se logra identificar el nivel en el cual se encuentra funcionando el servicio, las posibles causas del mismo, y un nivel óptimo al cual debemos llegar en un futuro no muy lejano para beneficio del cliente.

Entre los planteados para el caso de la compañía INGELEC S.H. en este diseño son los siguientes indicadores:

- Nivel de satisfacción total del cliente: Este Índice va a ser medido mediante dos procesos: primero se va a medir la satisfacción total percibida por el cliente, es decir medio de la entrevista personalizada con el cliente y realizada al finalizar cada proyecto y segundo mediante la aplicación de la formula planteada para medir la satisfacción total real. Se estima que estos niveles de satisfacción total del cliente nunca sea menor del 85%.

$$NST = \frac{\text{No. Ordenes de compra aprobadas del periodo}}{\text{Total de No. Ordenes de compra del periodo}}$$

- Nivel de insatisfacción del cliente: Este factor de igual manera será medido por medio de la entrevista al cliente y una formula planteada, no debe ser superior al 15% y si superase este dato inmediatamente recibido el comentario por parte del cliente, mantener una reunión para identificar posibles fallas para el mejoramiento hacia la excelencia del servicio.

$$NI = \frac{\text{No. Ordenes de compra negadas}}{\text{Total de No. Ordenes de compra del periodo}}$$

- Nivel de calidad de servicios: Los niveles de calidad de servicios van a estar delimitados bajo tres mediciones: alta calidad de servicio, baja calidad de servicio y mala calidad de servicio. Tomando en cuenta siempre que durante la entrevista con el cliente estos parámetros son percibidos intangiblemente es decir si existiese alguna inconformidad en la calidad que no se la pueda delimitar pedir una leve explicación para los cambios necesarios en la gestión por servicios. La formula planteada para medir este indicador que debe ser de por lo menos del 90% es el siguiente :

$$NCS = \frac{\text{No. de Proyectos entregados a satisfacción}}{\text{No. de Proyectos del periodo}}$$

- Nivel de servicio post venta: Este factor crítico para el fortalecimiento de las relaciones comerciales a largo plazo crearan las alianzas comerciales así como la fidelización y lealtad hacia la compañía INGELEC, por lo tanto el indicador mínimo propuesto post venta de servicio es de 2 veces la relación entre el número de llamadas realizadas al cliente y el número de proyectos

entregados, creando así una gestión continúa de seguimiento al cliente. Se lo mediría mediante la siguiente formula:

$$\text{NSPV} = \frac{\text{No. de llamadas realizadas al cliente}}{\text{No. de Proyectos entregados}}$$

- Nivel de defectos en productos de servicios: Por ser una compañía de servicios industriales, los productos de servicios siempre deben ser alta calidad porque el cliente siempre va a calificar el servicio final y no a los productos de servicios. Por ello este indicador va a medir el porcentaje de defectos en productos de servicios nunca debe ser superior al 5% planteados en la siguiente formula:

$$\text{NDPS} = \frac{\text{No. de Proyectos rechazados por el cliente}}{\text{No. de Proyectos del periodo}}$$

- Nivel de cumplimiento de tiempos para entrega del proyecto: Este factor mide el tiempo en días del nivel de cumplimiento de entrega del proyecto según cronogramas y programas de ejecución, montaje e implementación de servicios. Siempre debe mantenerse un valor positivo.

$$\text{NCTEP} = \text{Tiempo de entrega propuesto por el cliente} - \text{Tiempo de entrega final INGELEC}$$

- Nivel de retraso del proyecto: Este tiempo es de suma importancia para el cumplimiento de la correcta gestión por servicios, ya que para el desarrollo de una imagen empresarial de confianza, lealtad y compromiso con el

cliente nunca debería ser negativo el valor de la diferencia propuesta en la siguiente formula.

NRP Tiempo de entrega final INGELEC - Tiempo de entrega propuesto por el cliente

- Nivel de confianza en los servicios. Por último este indicador va a ser la sumatoria de toda la gestión por servicios propuesta, ya que es de suma importancia la confianza percibida por el cliente de la compañía INGELEC, así que dentro de la entrevista va a existir una pregunta que el cliente conteste abiertamente su nivel de confianza actual.

Todos estos indicadores mantendrán un control y evaluación continúa de todos los procesos en el que exista el contacto directo e indirecto del cliente por medio de entrevistas personalizadas de servicios que otorguen los datos e índices suficientes para valorar y mejorar la gestión de las relaciones con el cliente, siendo el eje fundamental para alcanzar la efectividad y excelencia en servicios.

La evaluación de las entrevistas se las realizará siempre al finalizar un proyecto con el cliente, para lo cual en la recopilación de datos y la información se analizará en una reunión con todo el personal de la compañía de modo que la retroalimentación del conocimiento nos sirva de medio fundamental de creación de experiencia con el cliente para que todas y cada una de las respuestas del cliente nos sirva para mejorar siendo siempre una organización flexible, rápida y oportuna al cambio; ya que hemos identificado que el tiempo en servicios es un factor clave éxito en la gestión por servicios.

3.1.2. Presupuesto de Inversión.

Para la proyección del presupuesto de inversión en la Gestión por Servicios propuesto se ha tomado como fundamento principal los datos históricos de la compañía INGELEC, de modo que el departamento financiero sea un engranaje de apoyo sinérgico más dentro de la nueva filosofía de Gestión por Servicios.

- Monto de la Inversión:

El monto de la inversión planteado se ejecutaría para la creación de un Centro de Atención y Servicio al Cliente para la ciudad de Quito, éste centro se lo crearía como el canal de comunicación entre los clientes y la compañía para así poder recibir sugerencias, quejas, comentarios que ayuden para el fortalecimiento de las relaciones comerciales y alianzas estratégicas para el crecimiento dentro de la industria; así como desarrollar la fidelización de la marca. Para ello dentro del presupuesto anual de la compañía se financiaría la reinversión por parte de la compañía aproximadamente de \$ 18.975,24 dólares americanos distribuidos de la siguiente manera.

ITEM	NOMBRE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNIT	TOTAL
1	Construcción de Show Room: Instalación de un Centro de Servicio y Atención al Cliente moderno, ágil y dinámico.	1,00	Glb.	9547,39	9.547,39
2	Equipos de Computación: Compra de un software C.R.M. diseñado para la compañía con tecnología de última generación.	1,00	Glb.	4235,11	4.235,11
3	Construcción de Call Center: Instalación de un call center personalizado con servicio 24/7 (24 horas diarias durante 7 días a la semana).	1,00	Glb.	5192,74	5.192,74
				Total \$	18.975,24

Es decir que el monto de la reinversión se prorratea según los tres pilares fundamentales de la gestión por servicios: Show Room, Software C.R.M. y Call Center; éstos tres elementos van a interactuar personalmente en función del servicio y atención al cliente de calidad, efectivo y excelente.

- Fuentes de Financiamiento:

Las Fuentes de Financiamiento para cubrir con éste rubro de\$ 18.975,24 dólares americanos, los cuales serán financiados totalmente por la compañía INGELEC S.H. según el presupuesto anual 2012 aceptado por los accionistas de la compañía en la junta de accionistas realizada el día Miércoles 21 de Marzo del 2012.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En el análisis situacional de la compañía INGELEC S.H. y la industria de clientes se identificó los factores claves de éxito como medio de investigación de los diferentes entornos: macro, meso y micro en los que la compañía interactúa, para ello se ejecutó matrices y estrategias intensivas e integrativas enfocadas a cimentar las bases del plan estratégico de gestión por servicios.
- Dentro del nuevo enfoque filosófico organizacional de la compañía INGELEC S.H. se tomo como referencia para el marco teórico a las herramientas estratégicas modernas de gestión por servicios desarrollando el camino a seguir para la implementación del modelo de gestión por servicios.
- La aplicación del modelo de gestión en la compañía INGELEC S.H. revolucionó la administración tradicional que se enfocaba directamente a los productos y servicios, dejando a un lado al cliente, sus necesidades y expectativas; es decir el nuevo modelo de gestión aplicado se fundamenta en el cliente hacia una efectividad y excelencia plasmada en la calidad del servicio.
- Se propone un presupuesto financiero para la ejecución del nuevo modelo de gestión que se complementarían con un centro de atención y servicio al cliente así como un call center especializados en la gestión de las relaciones con el cliente para que el contacto con el cliente cause una fidelización y lealtad hacia la compañía INGELEC S.H.

- Se recomienda tomar en cuenta todas las estrategias, políticas, planes de acción e indicadores desarrollados en la presente investigación de modo que el control y evaluación de la calidad del servicio se vea plasmada en los altos niveles de satisfacción del cliente así como en el cumplimiento de los tiempos de entrega que es fundamental según los factores claves de éxito propuestos para ésta industria.
- El camino no es fácil al principio pero si todos nos ponemos la camiseta de la efectividad y excelencia organizacional la gestión de las relaciones con el cliente cada ves va a tener mayor frutos y beneficios para todos quienes somos parte la nueva compañía moderna de servicios integrales INGELEC S.H.
- Se recomienda, desarrollar mecanismos de control, investigación y evaluación periódica, con el objetivo de sondear al mercado, para seguir los avances de la evolución más estrechamente para cada una de las nuevas ingenierías, buscando así perfeccionar las soluciones brindadas a las necesidades reales de los clientes.
- Se recomienda, fortalecer la difusión en los clientes sobre la diversificación de los servicios por parte de la compañía, mostrándoles más a fondo los beneficios en el tiempo y las ventajas de trabajar con una compañía diferente, competitiva y empeñada en convertirse en líder del mercado de servicios en industrias.

ANEXOS:

ENTREVISTA

1. ¿Al finalizar el proyecto, Cómo usted calificaría la satisfacción por el servicio recibido de la compañía INGELEC S.H.? ¿Por qué?

Satisfacción Total (), Satisfacción Alta (), Satisfacción Media (), Satisfacción Baja ().

.....
.....

2. ¿Al finalizar el proyecto, Cómo usted calificaría la insatisfacción por el servicio recibido de la compañía INGELEC S.H.? ¿Por qué?

Insatisfacción Total (), Insatisfacción Alta (), Insatisfacción Media (), Insatisfacción Baja ().

.....
.....

3. ¿Cómo calificaría usted la calidad del servicio recibido? ¿Por qué?

Calidad alta (), Calidad baja (), Calidad mala ().

.....
.....

4. ¿Cuál es el nivel de confianza que usted mantiene con la compañía INGELEC? ¿Por qué?

Total confianza (), Desconfianza (). Calidad Razonable -Precios Razonables()

BIBLIOGRAFÍA:

1. Albrecht, Karl, *"La Revolución del Servicio, Lo único que cuenta es un cliente satisfecho"*, Bogota, 2006.
2. Berry, Leonard L., *"Un Buen Servicio ya no basta Cuatro principios del servicio excepcional al cliente"*, Bogotá, 2002.
3. Ganzinelli, Carlos, *"Harvard Business Review, Customer Relationship Management"*, Bilbao, 2002.
4. Laudon, Kenneth C. y Laudon Jane P., *"Sistemas de Información Gerencial"*, México, Pearson Educación, Décima Edición, 2.008.
5. Lovelock, Christopher H., *"Marketing en la pequeña y mediana empresa"*, México, 1997.
6. Porter, Michael E., *"Ser competitivo Nuevas aportaciones y conclusiones"*, Bilbao, 2002.
7. Rogers, Len, *"Marketing en la pequeña y mediana empresa"*, Madrid, 1993.
8. Torres Armijos, Andrés, *" Desarrollo de una estrategia de Marketing basada en CRM (Manejo de las Relaciones con el Cliente)"*, Quito, UASB, 2004.
9. Valenzuela, Leslier M., *"Evolución del Marketing hacia la Gestión Orientada al Valor del Cliente"*, Santiago, Theoría, 2011.
10. Vilaginés, Josep Aletí, *"Marketing Relacional"*, Barcelona, 2000.

INTERNET:

1. Torres, Andrés, “Deloitte and Touche”, en <http://prensa.deloitte.es/>
2. Torres, Andrés, “GartnerGroup”, 15.09.2004, en <http://www.gartnergroup.com/>.
3. Torres, Andrés, “PriceWaterhouseCoopersConsulting”, en <http://www.pwcglobal.com/>